

Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken

Eine szenariobasierte Delphi-Studie mit Wissensexperten
aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor philosophiae (Dr. phil.)

eingereicht an der Philosophischen Fakultät I
der Humboldt-Universität zu Berlin

von [Thomas Becker, M.A.](#)

Datum der Verteidigung: 29. April 2014

Die Präsidentin/Der Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin

Die Dekanin/Der Dekan der Philosophischen Fakultät I

Gutachterinnen/Gutachter

1. **Prof. Dr. Claudia Lux**
2. **Prof. Dr. Konrad Umlauf**

With kind support of

Prof. Dr. Louise Cooke

Loughborough University

Department of Information Science



Kontaktadresse des Verfassers:

Tom Becker

Hardefuststr. 13

50677 Köln

I. ProfessorInnen und MentorInnen

Die Arbeit wurde betreut von

- Frau Prof. Dr. Claudia Lux
Honorarprofessorin an der Humboldt-Universität Berlin

und

- Herrn Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität Berlin

Für die Unterstützung in den letzten Jahren möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken.

Als MentorInnen haben mich ebenso gut folgende beiden KollegInnen beraten, geschoben und gefordert:

- Frau Dr. Louise Cooke
Loughborough University, UK, Department of Library and Information Science

Ohne die Unterstützung des Department of Library and Information Science, Loughborough University, im Allgemeinen und Dr. Louise Cooke im Besonderen hätte die vorliegende bi-nationale Studie nicht realisiert werden können.

- Herr Dr. Dirk Wissen
Direktor der Stadt- und Regionalbibliothek Frankfurt (Oder)

ist mir während und nach unserer gemeinsamen Zeit im Doktorandenkolleg des IBI mit Rat und Tat zur Seite gestanden und hat durch seine konstruktiven und kritischen Anmerkungen zum Gelingen der Arbeit maßgeblich beigetragen.

II. Abstract

Deutsches Abstract

Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken

Eine szenariobasierte Delphi-Studie mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken

Nach der Herleitung und Skizzierung der ‚szenariobasierten Delphi-Studie‘ als Untersuchungsmethode und Präsentation des Forschungsdesigns werden Konzepte von Wissensmanagement über einen Literatur-Review in den Kontext des aktuellen Forschungsstandes gestellt. Diese Bestandsaufnahme der Gegenwart ist in erster Linie abgeleitet aus Fachveröffentlichungen zum Wissensmanagement im Allgemeinen und denen der BID-Community im Besonderen.

Welche Rolle spielt Wissensmanagement gegenwärtig in der bibliothekarischen Praxis Öffentlicher Bibliotheken der im Untersuchungsfokus stehenden Nationen? Was verbindet die Arbeit mit Wissensmanagement in den Öffentlichen Bibliotheken der beiden Nationen und (wo) sind Unterschiede zu finden?

Diese Verifizierung des Status quo ist nur ein Teil der vorliegenden Arbeit, Schwerpunkt bildet der Blick in die kommende Zeit. Hat Wissensmanagement eine Zukunft in der Öffentlichen Bibliothek? Wenn ja, wie sieht diese aus und in welcher Intention wird Wissensmanagement eingesetzt? Stellt es mehr als nur ein Instrument der innerbetrieblichen Organisationsoptimierung dar? Wird Wissensmanagement im Sinne des Erwerbs von Demokratiekompetenz an den Endkunden quasi als Werkzeugkoffer weitergegeben? Hilft es den Öffentlichen Bibliotheken im Sinne einer systemischen kommunalen Legitimierung?

Mit den Methoden Szenariotechnik und Delphi-Studie werden auf Basis der Aussagen ausgewählter Wissensexperten aus den Großstadtbibliotheken beider Länder Trendprojektionen erstellt, die ihrerseits in einem die Studie abschließenden konsensualen Szenario münden. Auf dem Weg dorthin werden im Laufe von iterativen Befragungen zudem für die Praxis adaptierbare Handlungsoptionen für die Öffentliche Bibliothek der Zukunft generiert und anhand ausgewählter Expertenaussagen im Sinne von Best-Practise-Beispielen und -Ideen in die Arbeit integriert.

Wissensmanagement, so das Ergebnis der Untersuchung, der professionelle Umgang mit der Ressource Wissen in den Dimensionen Individuelles, Internes, Externes und Systemisches Wissensmanagement, findet bereits gegenwärtig in Öffentlichen Bibliotheken statt; Wissensmanagement wird, so konstatieren die Wissensexperten weiter, zudem sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland zukünftig als andauernde Querschnittsaufgabe jeder Öffentlichen Bibliothek angesehen und mit unterschiedlicher Intensität, unter heterogenen Rahmenbedingungen, aber immer mit vielversprechendem Erfolg betrieben werden.

Englisches Abstract

Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries

A scenario-based Delphi-survey with experts working in British and German large city libraries

Following the establishment and outline evaluation of the “scenario based Delphi-Study” as a medium of examination and presentation of research design, knowledge management concepts were put into context in alignment with the current research status by means of a literary review. This inventory of present conditions is primarily based on scientific publications on the subject of knowledge management in general and those of the LIS community in particular.

What is the current role of knowledge management in the practical operation of public libraries in the two countries that provided the study focus? Which areas in the application of knowledge management in public libraries show similarities, and where can we identify specific differences?

Whilst verification of the status quo is part of the study, the main focus is on looking into the future. Does knowledge management actually have a future within public libraries? If so, what does this future look like and what does it hold for the intended application of knowledge management? Will knowledge management become more than an instrument aimed at optimising organisational potential, and as a result develop into a quasi-education tool to be passed on directly to the end consumer? Will it serve to assist public libraries in achieving a sense of systemic, communal legitimacy?

Through the application of the Scenario-technique and Delphi-study concept trend projections were established for both countries based on the statements by selected ‘knowledge experts’ of public libraries in both Germany and the UK, and subsequently fused into a conclusive consensual scenario. Along the way, practical and adaptable application options for the public library of the future were generated and integrated with a view to best practice examples and ideas from the selected expert testimonials.

The study concludes that knowledge management in so far as the professional handling of knowledge as a resource of its individual, internal, external and systemic management is concerned, already happens in the public library of today. According to the experts, knowledge management will continue to be considered a core task of the public library both in Germany and the UK and as such will be applied successfully and sustainably, albeit in varying degrees of intensity in alignment with the individual heterogeneous parameters.

III. Inhaltsverzeichnis

I.	ProfessorInnen und MentorInnen	4
II.	Abstract	5
	Deutsches Abstract	5
	Englisches Abstract	6
III.	Inhaltsverzeichnis	7
IV.	Abbildungsverzeichnis	14
V.	Tabellenverzeichnis	18
VI.	Abkürzungsverzeichnis	21
0	Einleitung	27
0.1	Prolog	27
0.2	Erkenntnisinteresse, Untersuchungsgegenstand und Themenabgrenzung	29
0.3	Kommunikation von Zwischenergebnissen in der Fachöffentlichkeit	31
1	Forschungsdesign Methodenkombination szenariobasierte Delphi-Studie zur Ermittlung möglicher zukünftiger Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen (Großstadt-) Bibliotheken	35
1.1	Methoden der Zukunftsforschung	36
1.2	Aufbau der szenariobasierten Delphi-Studie	47
1.2.1	Die Methodenelemente Szenario-Technik und Delphi-Studie	48
1.2.2	Das Forschungsdesign der szenariobasierten Delphi-Studie im Überblick	60
1.2.3	Problematisierung der szenariobasierten Delphi-Studie	65
1.3	Unterstützende Instrumente der szenariobasierten Delphi-Studie im Kontext der vorliegenden Untersuchung	74
1.3.1	Von der Befragung zur Datenanalyse	75
1.3.2	Problematisierung der beschriebenen unterstützenden Instrumente	97

2	Szenariobasierte Delphi-Studie zur Ermittlung möglicher zukünftiger Funktionen von Wissensmanagement in deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken	99
2.1	Von der Dateneinheit zum Wissensmanagement	100
2.2	Konzepte von Wissensmanagement im Kontext der vorliegenden Studie	105
2.2.1	Wissensmanagement aus betriebswirtschaftlicher Perspektive	107
2.2.1.1	<i>Die Wissensspirale nach NONAKA und TAKEUCHI</i>	108
2.2.1.2	<i>Die Bausteine des Wissensmanagement nach PROBST ET AL.</i>	113
2.2.1.3	<i>Schichtmodell der organisatorischen Wissensbasis nach PAUTZKE</i>	116
2.2.1.4	<i>Wissenstreppe nach NORTH</i>	120
2.2.1.5	<i>Systemisches Wissensmanagement nach WILLKE</i>	122
2.2.1.6	<i>Vom Münchner Modell zum Individuellen Wissensmanagement</i>	128
2.2.1.7	<i>Der Europäische Leitfaden zum Wissensmanagement</i>	133
2.2.1.8	<i>Betriebswirtschaftliche Wissensmanagement-Konzepte zwischen Kodifizierung und Personalisierung. Ein Zwischenfazit</i>	136
2.2.2	Öffentliche Bibliotheken und Wissensmanagement	140
2.3	Konsultantenbefragung	156
2.3.1	Konstruktion der Konsultanteninterviews	159
2.3.2	Ergebnisse der Konsultanteninterviews	161
2.3.3	Fazit der Konsultantenbefragung	182
2.4	Expertenwahl im Kontext der vorliegenden Studie	183
2.4.1	Konzeption der Expertenwahl	184
2.4.2	Bestimmung der Grundgesamtheit an Wissensexperten	187
2.4.3	Auswahlverfahren	
	Bestimmung der tatsächlichen Wissensexperten	193
2.4.4	Problematisierung der Expertenwahl	201
2.5	Erste Befragungsrunde	
	Das Face-to-Face Basisinterview	203
2.5.1	Terminologie der Wissens- und Wissensmanagementbegriffe	
	Das Glossar für die Wissensexperten	206
2.5.2	Inhaltliche Konzeption des Face-to-Face Basisinterviews	209

2.5.3	Frageblock A	
	Einleitung	212
	2.5.3.1 <i>Einleitende Fragen</i>	
	Frage 1 bis 5	214
	2.5.3.2 <i>Wissen</i>	
	Frage 6 bis 8	226
	2.5.3.3 <i>Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital</i>	
	Frage 9 bis 12	233
2.5.4	Frageblock B	
	Anwendungsfelder von Wissensmanagement	245
	2.5.4.1 <i>Wissensarbeit und Individuelles Wissensmanagement</i>	
	Frage 13 bis 16	246
	2.5.4.2 <i>Externes Wissensmanagement</i>	
	Frage 17 bis 20	256
	2.5.4.3 <i>Internes Wissensmanagement</i>	
	Frage 21 bis 24	271
	2.5.4.4 <i>Systemisches Wissensmanagement</i>	
	Frage 25 bis 28	283
2.5.5	Frageblock C	
	Abschlussfrage und Feedback Frage 29 bis 31	295
2.5.6	Die Ergebnisse der ersten Befragungsrunde im Überblick	300
2.5.7	Externe Kommunikation der Ergebnisse der ersten Befragungsrunde	304
2.5.8	Problematisierung der ersten Befragungsrunde	305
2.6	Zweite Befragungsrunde	
	Schriftliche Befragung und Vernetzungsmatrix	306
2.6.1	Inhaltliche Konzeption der zweiten Befragungsrunde	307
2.6.2	Kommunikation mit den Wissensexperten	310
	2.6.2.1 <i>Nennung der teilnehmenden Wissensexperten</i>	311
	2.6.2.2 <i>Expertengutachten</i>	
	<i>Die typische Öffentliche Bibliothek im Kontext der vorliegenden Untersuchung</i>	312
2.6.3	Erster Frageblock	
	Vernetzungsmatrix	317
2.6.4	Zweiter Frageblock	
	Öffentliche Bibliotheken als kommunale Wissensmanager	328
2.6.5	Dritter Frageblock	
	Individuelles Wissensmanagement und Informationskompetenz	330

2.6.6	Vierter Frageblock	
	Externes Wissensmanagement	332
2.6.7	Fünfter Frageblock	
	Internes Wissensmanagement	337
2.6.8	Sechster Frageblock	
	Systemisches Wissensmanagement	339
2.6.9	Siebter Frageblock	
	Bi-nationale Unterschiede und Gemeinsamkeiten	343
2.6.10	Die Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde im Überblick	346
2.6.11	Problematisierung der zweiten Befragungsrunde	350
2.7	Exkurs ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ am Beispiel der Zentralbibliothek Mannheim	352
2.7.1	Zur Methodik der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘	353
2.7.2	Durchführung der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ am Beispiel der Zentralbibliothek Mannheim	358
2.7.3	Die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ im Kontext der vorliegenden Studie: Fazit und Problematisierung	369
2.8	Dritte Befragungsrunde	
	Telefoninterview zu Werkstattbericht und Trendprojektionen	372
2.8.1	Inhaltliche Konzeption der dritten Befragungsrunde	374
2.8.2	Kommunikation mit Wissensexperten	377
2.8.3	Erster Frageblock	
	Werkstattbericht: Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken	378
2.8.4	Zweiter Frageblock	
	Trendprojektion 1: Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager	383
2.8.5	Dritter Frageblock	
	Trendprojektion 2: Interne Vielfalt und Autonomie – Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement	390
2.8.6	Vierter Frageblock	
	Trendprojektion 3: Innovationen für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement	399
2.8.7	Fünfter Frageblock	
	Trendprojektion 4: Innovationen für ein nachhaltiges Internes Wissensmanagement	405
2.8.8	Die Ergebnisse der dritten Befragungsrunde im Überblick	413
2.8.9	Externe Kommunikation der Ergebnisse der dritten Befragungsrunde	417

2.8.10	Problematisierung der dritten Befragungsrunde	418
2.9	Vierte Befragungsrunde	
	Abschlusszenario und Feedbackrunde	420
2.9.1	Abschlusszenario	
	Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken	423
2.9.2	Die Ergebnisse der Feedbackrunde	425
2.9.3	Problematisierung der vierten Befragungsrunde	433
3	Ergebnisse der szenariobasierten Delphi-Studie zur Ermittlung potentieller Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken	434
3.1	Die Ergebnisse im Überblick	436
3.2	Problematisierung	450
3.3	Fazit und weiterführende Forschungsaspekte	459
VII.	Literaturverzeichnis	462

VIII.	Anhang	487
	Anhang 1	
	Unterlagen zur Konsultantenbefragung	489
	Anhang 2	
	Konsultantenbefragung / Interviewleitfaden	497
	Anhang 3	
	Rekrutierungsschreiben an potentielle Wissensexperten (dt.)	503
	Anhang 4	
	Rekrutierungsschreiben an potentielle Wissensexperten (engl.)	513
	Anhang 5	
	Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (dt.)	523
	Anhang 6	
	Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (engl.)	541
	Anhang 7	
	Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)	559
	Anhang 8	
	Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (engl.)	601
	Anhang 9	
	Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)	641
	Anhang 10	
	Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (engl.)	673
	Anhang 11	
	Vierte Befragungsrunde (dt.)	705
	Anhang 12	
	Vierte Befragungsrunde (engl.)	711
IX.	Online-Anhänge	717
X.	Erklärung	719

N. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Startseite der Beta-Website (engl.) Quelle: eigene Darstellung	33
Abb. 2	Zukunft als Erwartungshorizont potentiell möglicher Zukünfte unter Berücksichtigung von Vergangenheit und Gegenwart Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kienzle (1994), S. 364	42
Abb. 3	Methodisches Anforderungsspektrum an Instrumentarien der Zukunftsforschung Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Steinmüller (1997), S. 26 und Kienzle (1994), S. 364	44
Abb. 4	Kreislauf der Wissensgewinnung aus Erwartung und Erfahrung Quelle: Eigene Darstellung nach Riedl (1980), S. 74 und S. 104	45
Abb. 5	Methoden und Instrumente im Kontext der vorliegenden Studie „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abb. 3	46
Abb. 6	Szenarien als mögliche komplexe Zukunftsbilder Quelle: Gausemeier / Fink / Schlake (1996), S. 91	49
Abb. 7	Formen der Befragung Quelle: Eigene Darstellung nach Kuß (2012), S. 110	76
Abb. 8	verwendete ‚reine‘ Skalierungen in den Befragungsrunden Quelle: Eigene Darstellung mit Ausschnitten aus den Fragebögen (vgl. Anhang 5: Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (dt.) und Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.))	88
Abb. 9	Ausschnitt der Vernetzungsmatrix Quelle: Eigene Darstellung mit Ausschnitten aus dem zweiten Fragebogen (vgl. Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.))	88
Abb. 10	Beispiele für Fragen mit zu codierenden Antwortmöglichkeiten Quelle: Eigene Darstellung mit Ausschnitten aus den Fragebögen (vgl. Anhang 5: Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (dt.) und Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.))	89
Abb. 11	Analyseprozess der Schlagwortnormierung am Beispiel von Frage 7 / Befragungsrunde 1 Quelle: Eigene Darstellung	93
Abb. 12	deutsche und englische Tagcloud zu Frage 7 / Befragungsrunde 1 Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com	94
Abb. 13	Mindmap zu Frage 1 / Befragungsrunde 3 (Ausschnitt) Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Mindjet Mindmanager 8	96
Abb. 14	Wissensmanagement im Kontext des Informationsbegriffes Quelle: Ingold (2011), S. 414	100
Abb. 15	Vier Phasen der Wissenskonversion nach NONAKA und TAKEUCHI Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nonaka /Takeuchi (1985), S. 72, Freud (2009), o.S. und Fong (2003), Fig. 1	108
Abb. 16	Bausteine des Wissensmanagements Quelle: Probst / Raub / Romhardt (1999), S. 58	113
Abb. 17	Schichtmodell der organisatorischen Wissensbasis Quelle: nach Pautzke (1989), S. 76ff., S. 111ff. und S. 125ff.	117
Abb. 18	Die Wissenstreppe im Kontext der Reifegrade wissensorientierter Unternehmensführung Quelle: North (2005), S. 36	120

Abb. 19	Aufbau von intellektuellem Kapital im Systemischen Wissensmanagement nach WILLKE Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Willke (2004), S. 110	123
Abb. 20	Das Münchner Modell des Wissensmanagements und dessen Komponenten Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reinmann (2005), S. 16	128
Abb. 21	Prozesse der vier Phänomenbereiche Wissensrepräsentation, Wissensnutzung, Wissenskommunikation und Wissensgenerierung im Münchner Modell Quelle: Reinmann-Rothmeier (2000), S. 20ff.	129
Abb. 22	Grundkonzept des Europäischen Leitfadens zur erfolgreichen Praxis von Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung nach Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis von Wissensmanagement (2004), S. 12	134
Abb. 23	Modelle zur Organisation von Wissensmanagement nach der KGSt: Ideal-, Struktur- und Funktionsmodell Quelle: KGSt (2001), S. 26ff.	143
Abb. 24	Tagcloud zu Wissensmanagement in der Stadtbibliothek Würzburg Quelle: Flicker (2012), o.S.	153
Abb. 25	Stufen der Gartner Hype Cycle-Kurve Quelle: Research Methodologies Hype Cycles Interpreting Technology Hype [Online-Ressource, Stand 2013], o.S.	162
Abb. 26	Varianten der Fragealternierung im Face-to-Face Basisinterview Quelle: Eigene Darstellung	210
Abb. 27	Deckblatt aller Befragungsrunden / Anschreiben an die Wissensexperten Quelle: Eigene Darstellung	211
Abb. 28	Regieanweisungen zum Übergang zu einem weiteren Frageblock (rote Schrift) und Zeitmarke (unten links) Quelle: Eigene Darstellung	212
Abb. 29	Skala für Frage 1 bis 5 des Face-to-Face Basisinterviews Quelle: Eigene Darstellung	214
Abb. 30	Ergebnis-Tagcloud Einflussfaktoren im Individuellen Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com	230
Abb. 31	Ergebnis-Tagcloud Einflussfaktoren im Internen Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com	231
Abb. 32	Mindmap zum Status Quo von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 9) Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit MindManager 8 Auszug aus Online-Anhang 1	239
Abb. 33	Ergebnis-Tagcloud Störfaktoren im Internen Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com	241
Abb. 34	Ergebnis-Tagcloud Schlüsselfaktoren im Individuellen Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com	249
Abb. 35	Ergebnis-Tagcloud Störfaktoren im Individuellen Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com	250
Abb. 36	Mindmap über Angebote und Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 19) Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit MindManager 8 Auszug aus Online-Anhang 2	262
Abb. 37	Mindmap über Angebote und Dienstleistungen des Internen Wissensmanagements in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 22) Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit MindManager 8 Auszug aus Online-Anhang 3	275

Abb. 38	Mindmap zu Systemischem Wissensmanagement für Kommune und Gesellschaft (Runde 1 / Frage 25 und Frage 26) Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit MindManager 8 Auszug aus Online-Anhang 4	284
Abb. 39	Alternierende Skala aus Befragungsrunde 2 Quelle: Eigene Darstellung	309
Abb. 40	Systemgrid zur Vernetzungsmatrix aus den britischen Ergebnissen Quelle: Eigene Darstellung	322
Abb. 41	Systemgrid zur Vernetzungsmatrix aus den deutschen Ergebnissen Quelle: Eigene Darstellung	323
Abb. 42	Systemgrid zur Vernetzungsmatrix 1:1 gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen Quelle: Eigene Darstellung	324
Abb. 43	Systemgrid zur Vernetzungsmatrix nach Probandenzahl gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen Quelle: Eigene Darstellung	325
Abb. 44	Kombinierte Aufstellung der Einzelergebnisse: Anordnung der Elemente nach den unterschiedlichen Systemgrids Quelle: Eigene Darstellung	326
Abb. 45	Prozess und Projektablauf der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ Quelle: Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 12	354
Abb. 46	Strukturmodell der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ Quelle: Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 10	355
Abb. 47	Potential-Portfolio der definierten Einflussfaktoren Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit der Wissensbilanz-Toolbox 2.0	363
Abb. 48	Beispiel-Wirkungsnetz zu HK 4: Sozialkompetenz und Kundenorientierung Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit der Wissensbilanz-Toolbox 2.0	364
Abb. 49	Zertifizierungsurkunde zur Durchführung der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ in der Mannheimer Zentralbibliothek	366
Abb. 50	Zertifizierungsprozess der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ Quelle: Mertins / Wang (2010a), S. 4	367
Abb. 51	Verortung des Werkstattberichts und der Trendprojektionen (TP) im methodisches Anforderungsspektrum an Instrumentarien der Zukunftsforschung im Rahmen der vorliegenden Studie Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abb. 4	375
Abb. 52	Hauptzweige der Mindmap zum Werkstattbericht: Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken Quelle: Eigene Darstellung mit Mindjet MindManager 8 Auszug aus Online-Anhang 9	380
Abb. 53	Hauptzweige der Mindmap zu Trendprojektion 1: Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Mindjet MindManager 8 Auszug aus Online-Anhang 10	385
Abb. 54	Hauptzweige der Mindmap zu Trendprojektion 2: Interne Vielfalt und Autonomie - Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Mindjet MindManager 8 Auszug aus Online-Anhang 11	392
Abb. 55	Hauptzweige der Mindmap zu Trendprojektion 3: Innovationen für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Mindjet MindManager 8 Auszug aus Online-Anhang 12	401

- Abb. 56 Hauptzweige der Mindmap zu Trendprojektion 4: Innovationen für ein nachhaltiges Internes Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Mindjet MindManager 8 | Auszug aus Online-Anhang 13 407
- Abb. 57 Verortung des Abschlusszenarios im methodisches Anforderungsspektrum an Instrumentarien der Zukunftsforschung im Rahmen der vorliegenden Studie
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abb. 3 und 5 420

V. Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Explorative Prognoseverfahren Quelle: Eigene Darstellung	38
Tab. 2	Intuitive Prognoseverfahren Quelle: Eigene Darstellung	39
Tab. 3	Projektive Prognoseverfahren Quelle: Eigene Darstellung	39
Tab. 4	Unterschiede zwischen traditioneller Prognosetätigkeit und Prospektive Quelle: Steinmüller (1997), S. 11	40
Tab. 5	Auszufüllende Wechselwirkungsbeziehungen einer Vernetzungsmatrix Quelle: Eigene Darstellung, s.a. Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)	51
Tab. 6	Vereinfachte Darstellung eines Systemgrids Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an von Reibnitz (1987), S. 40	52
Tab. 7	Das Delphi-Design im Überblick Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zerres (1992b), S. 153 und Weber (1990), S. 129	58
Tab. 8	Charakteristische Merkmale von Delphi- und Szenario-Ansatz in der Gegenüberstellung Quelle: Eigene Darstellung	60
Tab. 9	Zu Grunde liegendes Forschungsdesign als Methodenmix von Delphi- und Szenario-Ansatz Quelle: Eigene Darstellung	64
Tab. 10	Interdependenzen der Methodenbias und Folgen für das Forschungsdesign Quelle: Eigene Darstellung	73
Tab. 11	Informationswunsch der Konsultanten Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	179
Tab. 12	Involvement der Konsultanten Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	179
Tab. 13	Schwierigkeitsgrad der Befragung Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	180
Tab. 14	Potentielle Bibliotheken mit potentiellen Wissensexperten, gerankt nach Auslosung, gegliedert nach dem Kriterium ‚Region‘, inkl. Ersatzkandidaten Quelle: Eigene Darstellung	195
Tab. 15	Bestimmung der 50 Wissensexperten Differenz theoretischer Ansatz und praktische Realisierung Quelle: Eigene Darstellung	197
Tab. 16	Ergebnis Autonomie Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	215
Tab. 17	Ergebnis Fluktuation und kreatives Chaos Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	217
Tab. 18	Ergebnis Intention Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	219
Tab. 19	Ergebnis Interne Vielfalt Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	221
Tab. 20	Ergebnis Redundanz Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	223

Tab. 21	Ergebnis Relevanz von Wissen Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	227
Tab. 22	Ergebnis Wissensmanagement findet statt / findet nicht statt Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	234
Tab. 23	Ergebnis Erstkontakt Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	243
Tab. 24	Ergebnis Erstkontakt Intellektuelles Kapital Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	243
Tab. 25	Ergebnis Einfluss von Wissensarbeit Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	247
Tab. 26	Ergebnis Zusammenhang Informationskompetenz und Individuelles Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	252
Tab. 27	Ergebnis Management von Wissen als (externe) Dienstleistung Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	257
Tab. 28	Ergebnis Rolle der Bibliothek im (Externen) Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	260
Tab. 29	Ergebnis Kodifizierung vs. Personalisierung im Internen Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	272
Tab. 30	Ergebnis Wissensmanagement in Bibliotheken und / oder Unternehmen Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	280
Tab. 31	Ergebnis Wissensbilanz für Öffentliche Bibliotheken Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	292
Tab. 32	Ergebnis Wissensbilanz für Kommunen Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	293
Tab. 33	Ergebnis Wissensmanagement auf die Tagesordnung Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	296
Tab. 34	Konrad Umlauf: Öffentliche Bibliotheken in Zahlen	315
Tab. 35	Auszufüllende Vernetzungsmatrix zu Frage 1 der zweiten Befragungsrunde Quelle: Eigene Darstellung	318
Tab. 36	Vernetzungsmatrix aus den britischen Ergebnissen Quelle: Eigene Darstellung	319
Tab. 37	Vernetzungsmatrix aus den deutschen Ergebnissen Quelle: Eigene Darstellung	319
Tab. 38	Vernetzungsmatrix 1:1, gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen Quelle: Eigene Darstellung	320
Tab. 39	Vernetzungsmatrix nach Probandenzahl, gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen Quelle: Eigene Darstellung	320
Tab. 40	Generierung des Systemgrids Quelle: Eigene Darstellung nach von Reibnitz (1987), S. 40	321
Tab. 41	Ergebnis Öffentliche Bibliotheken als kommunale Wissensmanager Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	329
Tab. 42	Ergebnis Öffentliche Bibliotheken und Individuelles Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	331
Tab. 43	Ergebnis Externes Wissensmanagement und Kooperationen Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	334

Tab. 44	Ergebnis Externes Wissensmanagement und Web X.0: Der Kunde als (Co-)Produzent von Wissen Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	335
Tab. 45	Externes Wissensmanagement und gesellschaftliche Teilhabe Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	336
Tab. 46	Ergebnis Internes Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	338
Tab. 47	Ergebnis Systemisches Wissensmanagement und Impulsgeber Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	341
Tab. 48	Ergebnis Systemisches Wissensmanagement und Wissensbilanz Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	341
Tab. 49	Systemisches Wissensmanagement und Konzepte, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	342
Tab. 50	Ergebnis Effektivität von Wissensmanagement Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	344
Tab. 51	Ergebnis signifikante Unterschiede im bibliotheksbezogenen Wissensmanagement beider Nationen Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat	345
Tab. 52	Mögliche Fehlerquellen aus dem Methodenmix ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘ und Folgen für das Forschungsdesign Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tab. 10	451
Tab. 53	Mögliche Fehlerquellen aus dem Methodenmix ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘ und Folgen für das Forschungsdesign Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tab. 10	454
Tab. 54	Mögliche Fehlerquellen aus dem Methodenmix ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘ und Folgen für das Forschungsdesign Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tab. 10	454
Tab. 55	Mögliche Fehlerquellen aus dem Methodenmix ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘ und Folgen für das Forschungsdesign Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tab. 10	455
Tab. 56	Mögliche Fehlerquellen aus dem Methodenmix ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘ und Folgen für das Forschungsdesign Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tab. 10	457

V. Abkürzungsverzeichnis

[sic!]	so im Originalzitat als Fehler vorhanden, nicht bzgl. alter Rechtschreibung
a.a.O.	am angegebenen Ort
a.d.R.	an der Ruhr
a.M.	am Main
Abb.	Abbildung
ADHD	Attention deficit-hyperactivity disorder
AK	Arbeitskreis
Anm. des Vf.	Anmerkung des Verfassers
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
AV-Medien	Audio-Visuelle Medien
AWV	Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.
B2B	Business-to-Business
BID	Bibliothek Information Dokumentation
BK	Beziehungskapital
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
bspw.	beispielsweise
BuB	Buch und Bibliothek (Fachzeitschrift) heute: Forum Bibliothek und Information
bzw.	beziehungsweise
CC	Compact Cassette / Carbon Copy
CD	Compact Disc
CD-ROM	Compact Disc Read-Only Memory
CILIP	Chartered Institute for Library and Information Professionals
CKO	Chief Knowledge Officer
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management (Kunden- und Kundenbeziehungsmanagement)
DiViBiB	Digitale Virtuelle Bibliothek (Firmenname)

Dr.	Doktor
DRM	Digital Rights Management
dt.	deutsch
DVD	Digital Versatile Disc
E-Mail	Electronic Mail
E-Services	elektronische Dienstleistungen
e.V.	eingetragener Verein
ebd.	ebendort/ebenda
EDI	Europe Direct Informationszentrum
EDV	elektronische Datenverarbeitung
ekz	ehemals für ‚Einkaufszentrale für Öffentliche Büchereien‘, heute: ekz.bibliotheks-service GmbH (Firmenname)
E _n	eingetretenes Ereignis/tatsächliche Entscheidungskreuzung
EZ	Expertenzitat (Zitat eines Wissensexperten)
engl.	englisch
entspr.	entsprechend
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	(die) folgende (Seite)
FaMI	Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienstleistungen
ff.	(die) folgenden (Seiten)
FU Berlin	Freie Universität Berlin
G	Gegenwart/„jetzt“
GE	Geschäftserfolg
ggf.	gegebenenfalls
GP	Geschäftsprozess
HdM	Hochschule der Medien (Stuttgart)
HK	Humankapital
HR	Human Resources (Personalmanagement)
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben

i.d.R	in der Regel
IBI	Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaften der Humboldt Universität zu Berlin
IFLA	International Federation of Library Association and Institutions
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
inkl.	inklusive
insbes.	insbesondere
IPK	(Fraunhofer-)Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik
IT	Informationstechnologie
Jungle	Junges Lesen
Kap.	Kapitel
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, bis 2005 Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KZ	Konsultantenzitat
LBi	Lexikon Bibliothek Information (s. Literaturverzeichnis)
LIS	Library and Information Science
LMS	Library Management System
lt.	laut
M.A.	Master of Arts bzw. Magister Artium
MA	Mitarbeiter
MLA	Museums, Libraries and Archives Council
NGO	Non-Governmental Organisation (Nicht-Regierungsinstitution)
NSM	Neues Steuerungsmodell
o.a.	oben angeführt
o.J.	ohne Jahr
o.S.	ohne Seitenzählung
ÖB	Öffentliche Bibliothek
OPAC	Online Public Access Catalogue
PC	Personal Computer

pdf	Portable Document Format
${}_pE_n$	potentielles Ereignis / potentielle Entscheidungskreuzung
phd	Philosophical Doctorate (doctor philosophiae)
PR	Public Relation
Prof.	Professor/in
${}_pV_n$	potentiell mögliche Vergangenheit
${}_pZ_n$	potentiell mögliche Zukunft
QQS	Qualität Quantität Systematik (Analyseteil der Wissensbilanz – Made in Germany)
resp.	respektive
RFID	Radio Frequenz Identifikation / radio-frequency identification
RSS	Really Simple Syndication oder auch für Rich Site Summary
S.	Seite
s.	siehe
s.a.	siehe auch
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
SK	Strukturkapital
sog.	sogenannt
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte
STB	Stadtbibliothek
Tab.	Tabelle
TiBB (T!BB)	Text-Information-Bibliothek-Beratungspunkt
TVöD	Tarifvertrag Öffentlicher Dienst
TP	Trendprojektion
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
unveröff.	unveröffentlicht
URL	Uniform Resource Locator
usw.	und so weiter

V	tatsächliche/nachweisbare Vergangenheit
v.a.	vor allem
Vf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
VHS	Volkshochschule
vs.	versus
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WB	Wissenschaftliche Bibliothek
WM	Wissensmanagement/Wissensmanager
WWW	WorldWideWeb
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit
ZB	Zentralbibliothek
ZBIW Köln	Zentrum für bibliotheks- und informationswissenschaftliche Weiterbildung Köln
ZfBB	Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie

0 Einleitung

Nach einer allgemein gehaltenen Einleitung folgen eine Definition des Erkenntnisinteresses sowie eine Skizzierung des Untersuchungsgegenstands der vorliegenden Arbeit. In diesem Zusammenhang wird auch aufgezeigt, wo die Grenzen der Untersuchung liegen und welche Themenbereiche ausgeklammert werden. Abschließend wird unter der Überschrift ‚Kommunikation mit der Fachöffentlichkeit‘ beschrieben, welche Bestandteile des Promotionsprojektes bereits in welchen Zusammenhängen wo und wie in die Fachöffentlichkeit getragen wurden.

Der Artikel „der“, „die“ oder „das“ ist bei Personenbezeichnungen und bei der Bezeichnung von Personengruppen nicht generell als Markierung des Geschlechts zu verstehen, der Einfachheit halber wird daher i.d.R. die männliche Version in ebd. Fällen benutzt.

0.1 Prolog

Als originäre Wissenszentren, als Vermittler nicht nur von Daten, Fakten und Informationen, sondern auch von komplexen Zusammenhängen, setzen sich Bibliotheken zunehmend mit dem in der Privatwirtschaft bereits vielfältig diskutierten Thema Wissensmanagement auseinander. Welche Funktion Wissensmanagement in der kommunalen Einrichtung Öffentliche Bibliothek aufweist und aufweisen könnte, sind die Leitfragen der vorliegenden Untersuchung.

Mit der Unterstützung von je 24 Wissensexperten aus deutschen und britischen Bibliotheken wird im Folgenden nicht nur der Status quo von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken aufgezeigt – vielmehr wird ein Szenario entworfen, das zukünftige potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen (Großstadt-)Bibliotheken beschreibt und dabei Handlungsoptionen für 2015 sichtbar zu machen sucht.

Kapitel Eins beschreibt das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit mit einem Schwerpunkt auf der Untersuchungsmethode. Aus verschiedenen methodischen Ansätzen der Zukunftsforschung wurde für den zugrunde gelegten Forschungsgegenstand eine Kombination aus Szenario-Analyse und Delphi-Studie ausgewählt. Diese Auswahl wird begründet, die angewandten Untersuchungsinstrumente werden vorgestellt und problematisiert sowie dem angewandten Forschungsdesign zugeordnet.

Kapitel zwei bildet den Hauptteil der Arbeit und stellt die eigentliche Untersuchung in ihren einzelnen Schritten vor: Nach einem Literatur-Review, der ausgewählte Konzepte des Wissensmanagements im Kontext des Untersuchungsgegenstandes vorstellt und Publikationen sowie Projektdokumentationen aus dem BID-Kontext skizziert, wird die zur Objektivierung des Erkenntnisinteresses durchgeführte Konsultantenbefragung vorgestellt.

Die parallel erfolgte Definition und Auswahl der Wissensexperten, die als Befragte in mehreren Runden den Themenkomplex ‚Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘ in das Schlusszenario überführen werden, wird an dieser Stelle ebenso hergeleitet.

Der aus der Synthese von Literatursichtung und Konsultantenbefragung erstellte erste Fragebogen zum Face-to-Face Interview der Wissensexperten wird daran anknüpfend ebenso erläutert wie das der Arbeit zugrunde gelegte Glossar mit den wichtigsten Begriffsdefinitionen. Ein besonderer Schwerpunkt wird dabei auf die vier Dimensionen des Wissensmanagements gebildet, die im Rahmen der eigentlichen Befragung vorgegangenen Untersuchungen identifiziert werden konnten und die folgenden Forschungsschritte strukturieren:

- Individuelles Wissensmanagement
- Internes Wissensmanagement
- Externes Wissensmanagement
- Systemisches Wissensmanagement

In einem weiteren Schritt werden dann die aus den knapp 30 Fragen des Face-to-Face Interviews gewonnenen Antworten ausgewertet und in die zweite Stufe der iterativen Befragung überführt. Diese zweite Stufe strebt an, die Rahmenbedingungen für Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken greifbarer zu machen. Um diese Vergleichbarkeit zwischen den Bibliotheken der beiden Nationen für die Wissensexperten herzustellen, wurde den Experten neben den Ergebnissen der ersten Befragungsrunde auch eine Skizzierung der deutschen und britischen Bibliothekslandschaft einschließlich deren systemischer Besonderheiten zugeführt: Erstere – die Skizzierung der typischen deutschen Bibliothek – wurde von Prof. Dr. Umlauf, Humboldt Universität Berlin/Institut für Bibliothekswissenschaft, zweite – die Skizzierung der typischen britischen Bibliothek – von Prof. Dr. Ann Goulding, Loughborough University/Departement of Library and Information Science, speziell für diese Untersuchung verfasst.

Die zweite Befragungsrunde umfasste neben 12 Fragen, die die Aussagen der Experten aus der ersten Runde konglomeriert diesen zur erneuten Verifizierung respektive Falsifizierung vorlegte, auch eine Vernetzungsmatrix¹, die ein Ranking der fünf durch NONAKA und TAKEUCHI² als wissensmanagement-relevante Erfolgsfaktoren definierten Unternehmenseigenschaften Autonomie, Fluktuation / kreatives Chaos, Intention, Interne Vielfalt sowie Redundanz seitens der Wissensexperten einforderte. Die Ergebnisse dieser schriftlichen Befragung werden vorgestellt und problematisiert.

Anschließend wird als Exkurs die am Beispiel der Mannheimer Zentralbibliothek im Kontext der Systemischen Wissensmanagement-Dimension durchgeführte ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ als Methode erläutert und in ihren Resultaten präsentiert.

Als letzter Schritt vor der Erstellung des Schlusszenarios werden im Anschluss an die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ die vier aus den Expertenaussagen der bisherigen Befragungsrunden abgeleiteten

¹ In einer sogenannten Vernetzungsmatrix wird ein tabellarisches Ranking, das die Wechselwirkung der einzelnen Faktoren untereinander festhält, grafisch dargestellt. Vgl. Kap. 1.2.1 (Szenario-Technik) und Kap. 2.6.3 (Vernetzungsmatrix)

² Nonaka/Takeuchi (1997), S. 85f.

so genannten ‚Trendprojektionen‘ sowie deren Herleitung vorgestellt. In sechs Fragen hatten die Wissensexperten Gelegenheit, zu diesen Projektionen telefonisch Stellung zu beziehen und ggf. (potentielle) Anwendungsfelder aus der eigenen bibliothekarischen Praxis zu skizzieren. Mit der Genese der Aussagen der Wissensexperten zu den Trendprojektionen hin zu der die Studie abschließende letzten Befragungsrunde – dem Einholen eines Feedbacks der Experten zu dem gebildeten Schlusszenario – sowie der Vorstellung bzgl. Konzeption und erzielter Ergebnisse endet Kapitel zwei.

Kapitel drei fasst die Ergebnisse der einzelnen Befragungsrunden noch einmal zusammen, zieht ein Fazit der Studie und problematisiert Forschungsdesign, Forschungsschritte und Endergebnis.

0.2 Erkenntnisinteresse, Untersuchungsgegenstand und Themenabgrenzung

Bereits mehrfach haben Öffentliche Bibliotheken versucht, Management-Konzepte aus der freien Wirtschaft auf ihre Bedürfnisse zu übertragen und damit effektivere Instrumente für die tägliche Arbeit im kommunalen Bereich zu installieren. Ist Wissensmanagement ein weiterer „[...] *Hype der Informtiker* [...]“³ und der Unternehmensberater? Oder ist es mehr als nur ein kurzlebiges Instrument, um „[...] *Erfolg durch Wissen über Markt und Unternehmen* [...]“⁴ erzielen zu können?

Lohnt es für Öffentliche Bibliotheken, sich mit einem weiteren Managementkonzept auseinander zu setzen oder ist es ausreichend, entsprechende Literatur zur Verfügung zu stellen? Ist es möglicherweise sogar Aufgabe der Öffentlichen Bibliothek, „[...] *Knowledge-Management in Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Hochschulen entscheidend zu unterstützen oder gar zu installieren* [...]“⁵?

Die Beantwortung dieser und anderer Fragen in Zusammenhang mit einer Standortbestimmung von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken bilden – verknüpft mit einem prognostischen Ausblick – den Kern des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Arbeit: Welche (potentiellen) Funktionen von Wissensmanagement weist, welche könnte die kommunale Einrichtung Öffentliche Bibliothek zukünftig aufweisen?

Der Blick über den Tellerrand zeichnet lernende, wissensmanagement-affine Institutionen aus⁶, und aus eben diesem Grunde vergleicht das vorliegende Forschungsprojekt die Funktionen von Wissensmanagement nicht nur innerhalb eines Landes – der Bundesrepublik Deutschland – untereinander, sondern stellt einen innereuropäischen bi-nationalen Vergleich mit britischen Bibliotheken in kommunaler Hand an.

³ Maurer (2000), S. 1

⁴ Aebi (2000)

⁵ Ball (2002), S. 23

⁶ Vgl. in diesem Zusammenhang Kap. 2.2, insbesondere Kap. 2.2.1.1, 2.2.1.3 und 2.2.1.5.

Die Arbeit strebt keine Vollständigkeit in der Behandlung des gewählten Themas an. Die Thematik Wissensmanagement als interdisziplinäres Managementkonzept bis zur Gänze zu behandeln würde einerseits den Rahmen der Forschungsarbeit quantitativ sprengen, würde aber auch die Intention der Arbeit, einen praxisnahen ebenso wie einen praxisrelevanten Erkenntnisgewinn zu erzielen, in qualitativer Hinsicht verfehlen. Die befragten Wissensexperten sind – wie in Kapitel 2.4 noch näher erläutert wird – Leiter von großstädtischen Zentralbibliotheken und als solche primär in der bibliothekarischen Praxis verortet. Wissensmanagement in seiner theoretischen Perspektive wird daher nur in Form der Skizzierung von

- relevanten Modellen international (insbes. europaweit diskutierter) bedeutsamer Konzepte;
- Konzepten, die v.a. im deutschsprachigen oder britischen Wissenschaftsdiskurs thematisiert wurden (und werden);
- Konzepten, die im Kontext von Bibliothek, Information und Dokumentation v.a. in der Fachliteratur der beiden den Untersuchungsgegenstand beheimateten Länder thematisiert wurden (und werden);
- bibliothekarischen Praxisberichten mit dem Schwerpunkt Öffentliche Bibliothek;

behandelt, die schwerpunktmäßig vor der ersten Befragungsrunde (sprich: Winter 2008/2009) publiziert und in der Fachöffentlichkeit thematisiert worden sind.⁷ Die angeführten Konzepte bilden gemeinsam mit den Ergebnissen der Konsultantenbefragung die definitorische Grundlage für die inhaltliche und sprachliche Konstruktion der einzelnen Befragungsrunden und des die Untersuchung einleitenden Glossars. Befragungsrunden zwei bis vier bauen – mit Ausnahme der Konzeption und Durchführung der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ am Beispiel der Mannheimer Zentralbibliothek – auf den Aussagen der befragten Wissensexperten auf.

⁷ Selbstverständlich wurde auch während dem weiteren Verlauf der Arbeit der Literatur-Review fortgeführt. Sofern neuere Publikationen einen nennenswerten und durch die Wissensexperten erwähnten Einfluss auf den Untersuchungsgegenstand hatten, wird auf diese Quellen im Laufe der Arbeit entsprechend Bezug genommen.

0.3 Kommunikation von Zwischenergebnissen in der Fachöffentlichkeit

Im Laufe der Arbeit an der Studie haben sich diverse Möglichkeiten ergeben, einzelne Schritte des Forschungsprojektes einer mehr oder weniger eingeschränkten Fachöffentlichkeit zu präsentieren. Einerseits fand dies im Rahmen der vorwiegend von Studierenden und Hochschulangehörigen besuchten Promovendenkollegs in Berlin (IBI) und Loughborough (LIS-Departement) statt, andererseits aber auch auf Fachkonferenzen und in der Fachpresse:

- Wissen bewegen – Bibliotheken in der Informationsgesellschaft: 97. Bibliothekartag in Mannheim, 2008. Vortragstitel: Best Practise von heute – Potentiale für morgen. Ergebnisse aus Face-to-Face Interviews mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken
- Zweisprachiges Handout für den 97. Bibliothekartag in Mannheim:
Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken: Best Practise von heute – Potentiale für morgen. Ergebnisse aus Face-to-Face Interviews mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken // Knowledge Management in Public Libraries. Today's best practise – Tomorrow's opportunities. Results of Face-to-Face Interviews with knowledge experts from British and German large-city-libraries
- Menschen wollen Wissen! 4. Leipziger Kongress für Information und Bibliothek 2010.
Vortragstitel: Wissen im Quadrat – Bilanzierung des Intellektuellen Kapitals der Stadtbibliothek Mannheim/Zentralbibliothek im Stadthaus N1
- Wissensbilanz der Stadtbibliothek Mannheim/Zentralbibliothek im Stadthaus N1: Eine fokussierte Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen einer Non-Profit-Organisation am Beispiel der Stadtbibliothek Mannheim – Zentralbibliothek im Stadthaus N1 (Auditierungsvorlage für Fraunhofer IPI, Berlin)
- 76th IFLA General Conference And Assembly, Gotheburg 2010:
Vortragstitel: Mannheim Central Library implements the Intellectual Capital Statement „Made in Germany“ – A Case Study (Die Mannheimer Zentralbibliothek implementiert die „Wissensbilanz – Made in Germany“. Ein Bericht über ein Pilotprojekt der fokussierten Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen einer Non- Profit-Organisation)⁸
- Wissen bewegen! Die Zentralbibliothek in Mannheim bilanziert ihr intellektuelles Kapital: Ein (Kurz-)Bericht über ein Pilotprojekt der fokussierten Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen einer Non-Profit-Organisation. In: Bibliotheksdienst 44 [2010] 6, S. 595 - 601
- Die Mannheimer Zentralbibliothek implementiert die „Wissensbilanz – Made in Germany“: Ein Bericht über ein Pilotprojekt der fokussierten Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen einer Non-Profit-Organisation. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 34 [2010] 3, S. 337 - 353

⁸ Aus dienstlichen Gründen musste die Teilnahme an der IFLA kurzfristig abgesagt werden, so wurde nur der Bericht veröffentlicht. Vgl. Becker (2010b)

- Wissensbilanz ‚Made in Germany‘ der Stadtbibliothek Mannheim/Zentralbibliothek im Stadthaus N1. Eine fokussierte Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen einer Non-Profit-Organisation. Wiesbaden: Dinges & Frick, 2011⁹
- Bibliotheken für die Zukunft – Zukunft für die Bibliotheken, 100. Bibliothekartag Berlin, 2011
Vortragstitel: Die Toolbox ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ zum Anfassen. (mit Anja Flicker)
- Wissensmanagement und Wissensbilanzen in (Öffentlichen) Bibliotheken – Ein Exkurs. (mit Anja Flicker). In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Hrsg. von Ursula Georgy und Frauke Schade. Berlin: De Gruyter 2012, S. 257 - 286
- Wissenswelten neu gestalten! 5. Leipziger Kongress für Information und Bibliothek 2013
Vortragstitel: Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken - Ergebnisse eines mehrjährigen Forschungsprojektes

Ein Schwerpunkt lag hierbei eindeutig bei der Kommunikation der Methode, intellektuelles Kapital von Organisationen über die sog. ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ zu evaluieren. In Kooperation mit der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) beauftragte Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. (AWV) konnten diverse Fortbildungen, u.a. auch auf der Frankfurter Buchmesse 2011, veranstaltet werden, die hier nicht einzeln aufgeführt werden. Auch wurden im Auftrag bibliothekarischer Weiterbildungsinstitutionen (ZBIW Köln, FU Berlin) Seminare zur ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘, oft gemeinsam mit Anja Flicker, Direktorin der Stadtbücherei Würzburg, gehalten, die an die im Rahmen der Studie gewonnenen Erfahrungen mit der Wissensbilanzierung der Mannheimer Zentralbibliothek anknüpfen.

So ist es nicht auszuschließen, dass der Informationsstand einzelner Wissensexperten über die Inhalte der regulären Rückmeldungen im Rahmen der Ergebniskommunikation zu den einzelnen Befragungsrunden hinausgeht. Diese möglicherweise die Untersuchung beeinflussende Kommunikationspolitik des Verfassers wurde mit den Betreuern der Arbeit – Frau Prof. Dr. Claudia Lux und Herrn Prof. Dr. Konrad Umlauf – im Vorfeld abgesprochen und für unbedenklich erklärt. Im deutschsprachigen Raum hat der Verfasser ohnehin im Vorfeld der Promotion bereits im Rahmen seines Masterstudiengangs vielfältig zum Themenkomplex Wissensmanagement und Bibliotheken Stellung bezogen und sich in der Fachöffentlichkeit als Experte positioniert:

- Wissensmanagement innerhalb der Arbeitsorganisation (Öffentliche) Bibliothek. In: BuB Forum für Bibliothek und Information 55 [2003] 7/8, S. 451 - 452 (mit Oliver Altmann)
- Knowledge Management: Ein Instrument für Öffentliche Bibliotheken. In: Bibliothek - Forschung - Praxis 27 [2003] 3, S. 181 - 188
- Abschluss Master of Art (MA) – Library and Information Sciences
Thema der Masterarbeit: „Möglichkeiten und Grenzen von betriebsinternem Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. Ein themenzentrierter Betriebsvergleich zwischen der Münchner

⁹ Hierbei handelt es sich um eine zweisprachige Broschüre, die den Stakeholdern der Stadtbibliothek Mannheim als Outcome aus der Wissensbilanz zugekommen lassen wurde, in Rahmen diverser bibliothekarischer und nicht-bibliothekarischer Vorträge verteilt wurde und die als Datei den Wissensexperten zugesandt wurde. Vgl. Becker (2011b)

Stadtbibliothek – Zentralbibliothek Am Gasteig und den Wiener Büchereien – Hauptbücherei Am Gürtel“ (Abgabe der Arbeit: Dezember 2004, Abschluss zum Master of Art: Frühsommer 2005)

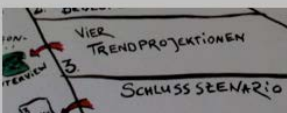
- Mitarbeitereinführung in Bibliotheken: Überlegungen zu einem vernachlässigten Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements. In: Bibliothek - Forschung - Praxis 30 [2006] 1, S. 76 - 83
- Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken. Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek – Zentralbibliothek Am Gasteig und den Wiener Büchereien – Hauptbücherei Am Gürtel. Vortrag auf dem 95. Deutschen Bibliothekartag 2006 in Dresden
- Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken. Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und den Büchereien Wien – Hauptbücherei Am Gürtel. In: ZFBB 54 [2007] 1, S. 26-34

Im Zuge der Auswertung der dritten Befragungsrunde (Telefoninterviews zu den Trendprojektionen und Sammlung (potentieller) Best-Practice-Beispiele) wurden umfangreiche Mindmaps erstellt, die nicht in print an die Wissensexperten rückkommuniziert werden konnten. Dies berücksichtigend erfolgte die Rückmeldung der entsprechenden Ergebnisse über eine zweisprachige Website, deren URL (www.leihverkehr.de/phd) nur den Wissensexperten transportiert wurde:

Introduction
Round 3
Conclusion
Contact

Tom Becker: Dissertation

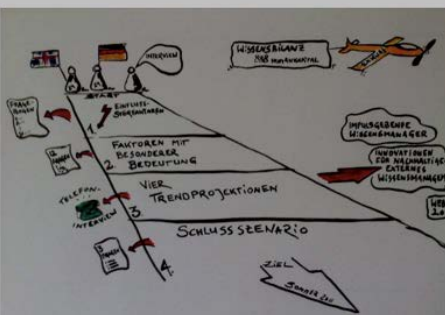
Beta



Potential functions of Knowledge Management in Public Libraries
A scenario-based Delphi-survey with knowledge experts from British and German large-city-libraries

Results of the Third Delphi-Round Innovations for 2015

[Diese Seite auf Deutsch](#)



Dear Knowledge Experts and Colleagues,

Since 2008 you have kindly contributed to a number of diverse and iterative interview rounds for the purpose of my dissertation entitled "Potential Applications of Knowledge Management in Public Libraries – a scenario-based Delphi study involving British and German knowledge experts".

The comprehensive research results (including your submitted and revised statements) from the third interview round dealing with knowledge management trend forecasting can now be accessed on this website – a Beta-version due to be completed over the coming weeks:

Abb. 1 Startseite der Beta-Website (engl.)
Quelle: eigene Darstellung

1 Forschungsdesign

Methodenkombination szenariobasierte Delphi-Studie zur Ermittlung möglicher zukünftiger Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen (Großstadt-) Bibliotheken

Der Methodenteil gilt der Beschreibung verschiedener Instrumente und Vorgehensweisen zur Erfassung einer spezifischen Realität, wie sie aus dem Untersuchungsgegenstand und dem zugrunde liegenden Erkenntnisinteressen abzuleiten ist. Allgemein wird als Methode im Weiteren eine

[...] Menge von Vorschriften, deren Ausführung den Vollzug einer als zweckmäßig erachteten Operationsfolge unter gegebenen Bedingungen hinreichend sicherstellt [...] ¹⁰

definiert.

Hauptintention der vorliegenden Studie ist es, zukünftig mögliche Funktionen von Wissensmanagement zu beschreiben. Wie schön wäre es, es wie Frau Professor Trelawney aus Harry Potter handhaben zu können:

[...] „Ich habe beschlossen, ein wenig früher als geplant mit der Kristallkugel zu beginnen. [...] Die Schicksalsgöttin teilt mir mit, dass die Prüfung im Juni sich ganz um die Kugel drehen wird [...]“.

Hermine schnaubte. „Hört Euch das an, <die Schicksalsgöttin teilt mir mit>! Wer bestimmt denn die Prüfungsaufgaben? Sie selbst! Eine erstaunliche Weissagung! [...]“ ¹¹

Nun, die Glaskugel von Mrs. Trelawney gibt es nur im Roman, und selbst da ist der Nutzen umstritten. Andere Instrumente müssen gefunden werden – und da eine Vorausanalyse betrieben werden soll, bieten sich Methoden der Zukunftsforschung an.

¹⁰ Müller (1990), S. 17

¹¹ Rowling (1999), S. 309

1.1 Methoden der Zukunftsforschung

Die Bestimmung der für die vorliegende Arbeit geeigneten Methode oder – und dafür wurde sich letztendlich entschieden – des geeigneten Methodenmixes verlangt eine Sichtung der Zielsetzung von Zukunftsforschung im Allgemeinen und eine skizzierende Beschreibung des gängigen Methodenkanons. Dabei wird aber bewusst auf eine historische Betrachtung der Methodologie in der Zukunftsforschung verzichtet, auch können nicht alle Feinheiten in den unterschiedlichen Definitionsansätzen widergespiegelt werden.

Das folgende Kapitel ist vorwiegend pragmatisch ausgerichtet und betrachtet Methoden der Zukunftsforschung aus dem Blickwinkel der dem Forschungsvorhaben zugrunde liegenden Erkenntnisinteressen.

Die steigende Relevanz von Zukunftsforschung und Vorausanalysen liegt begründet vor allem in den steigenden Komplexitätsgraden der unterschiedlichen Problemstellungen sowie in der Tatsache, dass sich Wirkungsbereich, Schnelligkeit und Konsequenzen von Informationsfluss und -vermittlung zunehmend ausdehnen: Gefördert wird dies unter anderem durch den breiten Einsatz von IuK-Technologien, der auch die Informationsmengen quantitativ exponieren lässt und somit verantwortlich für ein zunehmendes Selektions- und Entscheidungs(findungs)problem ist.¹²

OSSIP K. FLECHTHEIM, der als Begründer der Zukunftsforschung angesehen werden kann, hat in den 1970er Jahren Grundpostulate der Zukunftsforschung definiert, die auch heute noch Anwendung finden:

- [...] Die Welt ist dynamisch, sie ändert sich in ihren Grundstrukturen, sie produziert Neues.
- Gewisse Grundstrukturen des Wandels sind zumindest teilweise erkennbar.
- Richtung und Tempo der Änderungen können hier und da in groben Zügen vorhergesehen werden.
- Auch antithetische Prognosen und Projektionen haben ihren Wert – sie können zur Klarlegung von Problemen und Krisen beitragen und teilweise richtig sein (Spezifizierung bezüglich Zeit, Raum, Gruppe usw. oder Grad der Wahrscheinlichkeit).
- Innerhalb dieses Rahmens besteht Freiheit der Wahl und der Gestaltungsmöglichkeit.
- Durch das Erkennen des Notwendigen, Möglichen und Gewollten wird die Zukunft mitgestaltet. [...] ¹³

An dieser Stelle setzt die vorliegende Studie an, indem sie den Rahmen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken greifbar zu machen sucht, bei der Bestandsaufnahme des Status quo aber – wie erwähnt – nicht stehen bleibt. Es ist beabsichtigt, Grundstrukturen – Szenarien – des Wandels über Interviews mit den auszuwählenden Wissensexperten zu sammeln und zu explizieren. Gleichzeitig sollen auch Richtung und Tempo von Entwicklungen und Änderungen in Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand aufgezeigt werden. Ein Offenlegen des Notwendigen, Möglichen und Gewollten wird über die Synthese von Literaturrezeption und Experteninteraktion zu erreichen gesucht und im gemeinsamen fachlichen Diskurs werden Handlungsoptionen erarbeitet.

¹² vgl. Bommer (1969), S. 17

¹³ Flechtheim (1970), S. 16f.

Die teilnehmenden Experten haben nach diesem Verständnis von Zukunftsforschung eine Doppelfunktion auszuüben. Sie sind einerseits beschreibende und prognostizierende Beobachter, andererseits sollen sie präaktiv (vorausschauend) und proaktiv (zugreifend, Handlungsoptionen vorweg aufnehmend) kommentieren und agieren.

Unter Berücksichtigung dieses Perspektivenwechsels hinsichtlich der Untersuchungstechniken und der Schwerpunktsetzungen lässt sich folgender Methodenkern der Zukunftsforschung festhalten, der im Weiteren tabellarisch skizziert wird.¹⁴

▪ **explorative Vorausschau** (empirisch-analytisch prognostizierend)

Der explorativen Vorausschau werden Methoden zugeordnet, die in qualitativer aber auch in quantitativer Art und Weise wahrscheinliche und mögliche Trends auf der Basis von gesichertem Wissen wie Tatsachen, Daten und Trends analysieren und systematisieren. Hier überwiegen mathematisch-kausalanalytische Prognoseverfahren wie z.B. Zeitreihen- und Trendextrapolationen, Contextual-Mapping, Morphologie-Studien, Strukturanalysen, Querschnittsanalysen, etc. Auch die Szenario-Technik gilt als explorative Methode, wenn sie primär mit Hilfe von quantitativen Instrumenten wie Cross-Impact-Analyse und linearer Programmierung arbeitet, kann aber durchaus auch den intuitiven Methoden zugeordnet werden.¹⁵

Prognoseverfahren	Beschreibung
Zeitreihen- und Trendextrapolationen	Zeitreihen- und Trendextrapolationen versuchen über statistische Verfahren (multiple Regression, Markov-Ketten) typische Abläufe von Entwicklungen zu formalisieren, indem Beobachtungen zu einer Variablen in Beziehung gesetzt werden zu vorherigen Beobachtungen der selben Variablen sowie zu gleichzeitigen und vorherigen Beobachtungen anderer unabhängiger Variablen. Untersucht werden können so beispielsweise Ausprägungen soziokultureller Phänomene wie Auffassungen, Wertprioritäten, Einstellungen etc. ¹⁶
Contextual-Mapping	Contextual-Mapping stellt in Form von Strukturdiagrammen Zusammenhänge und Einflüsse nach Kriterien wie Richtung, Größe und Reihenfolge in einen messbaren Kontext gegenseitiger Interdependenzen. ¹⁷
Morphologie-Studien	Morphologie-Studien haben die Darstellung vollständiger und neuer Systeme zum Ziel. Sie befassen sich mit dem „materiellen Substrat“ der Gesellschaft, wie z.B. mit den Mengenverhältnissen bestimmter Individuen in bestimmten Regionen bzw. mit der Verteilung und Veränderung bestimmter Eigenschaften ebendieser. ¹⁸
Strukturanalysen	Strukturanalysen ermöglichen auf der Basis recht differenzierter inhaltlich-theoretischer Vorstellungen empirische Daten zu analysieren: sie stellen ein Modell für dichotome Variablen dar, welches die Verteilung von Antwortmustern für bestimmte Items wie Textaufgaben oder Einstellungsfragen hinsichtlich der Übereinstimmung mit bestimmten theoretischen Vorhersagen überprüft. ¹⁹

¹⁴ Es handelt sich hier um eine Auswahl an potentiellen Methoden der Zukunftsforschung. Es kann keine Vollständigkeit der Kategorien – hier gibt es unterschiedliche Zuordnungen –, keine Vollständigkeit der methodologischen Ansätze und Instrumente und ebenso wenig eine „[...] stringente Zuordnung der etwa 200 mehr oder weniger unterschiedlichen methodischen Konzepte [...]“ (Kreibich (1995), Sp. 2823) geleistet werden. Vgl. u. a. im Folgenden: Bommer (1969) S. 17- 19; Müller (1990), S. 17ff.; Kreibich (1995), Sp. 2823 – 2825 ; Steinmüller (1997), S. 48ff.

¹⁵ vgl. Brauers/Weber (1986), S. 631 - 652

¹⁶ vgl. Kriz/Lisch (1988), S. 289; Fuchs-Heinrich (2007), S. 738; Hillmann (2007), S. 986

¹⁷ vgl. Bommer (1969), S. 17 - 19

¹⁸ vgl. Bommer (1969), S. 18 und Hillmann (2007), S. 591f.

¹⁹ vgl. Kriz (1988), S. 250

Querschnittsanalysen	Querschnittsanalysen bezeichnen das Erforschen verschiedener Untersuchungseinheiten zu einem bestimmten Zeitpunkt. Aus Populationen werden repräsentative Stichproben gebildet, die gewissermaßen einen Schnitt durch die Zusammenhänge und Verhältnisse zu einem Zeitpunkt legen. Die Wirkungszusammenhänge zwischen Untersuchungsvariablen erscheinen als statistische Korrelationen – so können z.B. bestimmte Personengruppen unter unterschiedlichen Bedingungen in ihrem Verhalten erforscht werden. ²⁰
Szenario-Technik	Bei der Szenario-Technik werden hypothetisch-systematisch Zukunftsbilder entworfen, basierend auf alternativen Rahmenbedingungen und einer umfangreichen Analyse der Gegenwart. Durch die Antizipation unterschiedlich positiver oder negativer Auswirkungen einzelner Alternativen soll möglichst frühzeitig erkennbar gemacht werden, welche Prozesse verhindert, gefördert oder in eine andere Richtung gelenkt werden sollten und welche Planungen, Entscheidungen sowie Handlungen bereits heute notwendig sind. ²¹

Tab. 1 Explorative Prognoseverfahren
Quelle: Eigene Darstellung

- **intuitive Vorausschau** (normativ-qualitativ prognostizierend, aber auch empirisch-analytisch gestützt)

Bei der intuitiven Vorausschau werden Methoden eingesetzt, die Erfahrung und Sachinformationen abfragen, diese mit subjektiven, phantastischen und kreativen Elementen verbinden und letztendlich diese Vielfalt zu Ergebnissubstraten verdichten. Methodologische Verwendung finden hier Zukunftswerkstätten, Brainstorming, Sciencefiction- bzw. Utopia-Beschreibungen und die Delphi-Techniken.

Prognoseverfahren	Beschreibung
Zukunftswerkstätten	Zukunftswerkstätten sind partizipationsorientierte Planungsverfahren, in denen interessierte Betroffene Zukunftsentwürfe zu bestimmten thematisch eingeschränkten Fragestellungen konzipieren, die auch eine Umsetzungsplanung beinhalten. Grenzen zur Szenario-Technik sind fließend, da auch bei diesem verstärkt narrative und qualitative Elemente über z.B. offene Expertenbefragungen und qualitative Inhaltsanalysen zusammengetragen werden. ²²
Brainstorming	Brainstorming eignet sich gut für eine erste Konfrontation mit einem Thema. In einer (meist kleineren) Gruppe diskutieren Experten ungestört und unkorrigiert ihre Überlegungen und generieren Arbeitsziele und Handlungsoptionen in einem bestimmten festgelegten Zeitrahmen. ²³
Sciencefiction- bzw. Utopia-Beschreibungen	Sciencefiction- und Utopia-Beschreibungen bemühen sich um eine Erweiterung des Referenzrahmen und der Betrachtungsperspektive. Die Frage nach der technischen, finanziellen und / oder personellen Machbarkeit wird ausgeklammert oder ist zumindest sehr sekundär. ²⁴

²⁰ vgl. Kriz/Lisch (1988), S. 212 und Fuchs-Heinrich (2007), S. 528

²¹ vgl. Hansmann (1995), Sp. 2175 und Hillmann (2007), S. 881

²² vgl. Fuchs-Heinrich (2007), S. 745

²³ vgl. Bommer (1969), S. 18

²⁴ vgl. Bommer (1969), S. 18

Delphi-Techniken	Delphi-Technik ist ein Verfahren, dass über iterative zumeist anonyme Expertenbefragungen versucht, wissenschaftlich fundierte Stellungnahmen zu erzielen und daraus Prognosen, Entscheidungsgrundlagen und Handlungsoptionen (i.d.R. als konsensuales Ergebnis und damit stabiles Expertenurteil) ableitet. ²⁵
------------------	--

Tab. 2 Intuitive Prognoseverfahren
Quelle: Eigene Darstellung

▪ **projektive Vorausschau** (planerisch prognostizierend)

Projektive Methoden der Zukunftsforschung haben als Ausgangspunkt eine bestimmte Zielvorstellung, für die sie rückwärts bis zur Gegenwart die erforderlichen Voraussetzungen und Strategien ermitteln. Dabei orientieren sie sich sehr an Kontrollsystemen und Auswahlformalismen, wie sie z.B. die eingesetzten Instrumente Präferenzanalyse, Entscheidungsmodell, Relevanzbaum und Spieltheorie entsprechend aufweisen:

Prognoseverfahren	Beschreibung
Präferenzanalyse	Präferenzanalysen finden z.B. in der Soziometrie Anwendung, indem in Präferenzsystemen die sozialen Beziehungen zwischen den zu einer Gruppe gehörenden Menschen als gegenseitige Zu- der Abneigungsverhältnisse gemessen werden. ²⁶
Entscheidungsmodell	Entscheidungsmodelle bilden Entscheidungsprozesse ab, indem sie gewisse und ungewisse Informationsbedingungen, die Beziehungen zwischen unterschiedlichen und z.T. widersprüchlichen Zielen, unterschiedlich verfügbare Mittel (personell, finanziell ...) sowie die möglichen Konsequenzen aus den verschiedenen Entscheidungsmöglichkeiten gegenüberstellen und analysieren. ²⁷
Relevanzbaum	Relevanzbäume analysieren thematische, interpretative und motivationsmäßige Relevanzen, die an der selektiven Konstitution der Erfahrung, der Aktivierung des bereits vorhandenen Wissensvorrats und der Sedimentierung von Erfahrungen mitbestimmend sind. ²⁸
Spieltheorie	Spieltheoretische Modelle gehen davon aus, dass auf jede Entscheidungsalternative eine Reihe möglicher Konsequenzen mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten und bestimmtem Gewinn folgen. Entschieden wird somit über „Spielzüge“, auf die der „Gegner“ mit einer aus einer Vielzahl von alternativen Möglichkeiten reagiert bzw. reagieren könnte. ²⁹

Tab. 3 Projektive Prognoseverfahren
Quelle: Eigene Darstellung

Diese und auch andere Systematisierungsversuche von Methoden der Zukunftsforschung fallen äußerst unterschiedlich aus:

[...] Zu stark differieren die Anforderungen zur Erschließung von Zukunftswissen. [...] Beim Schritt in die Zukunft geht es um unterschiedliche Zeithorizonte, gesellschaftliche und geographische Reichweiten, [...] sind die Dimensionen quantitativ und qualitativ wichtig, spielen manchmal eher heuristische oder analytische oder intuitive Zugänge [...] eine Rolle. [...] ³⁰

²⁵ vgl. Kriz/Lisch (1988), S. 70 und Fuchs-Heinrich (2007), S. 140

²⁶ vgl. Hillmann (2007), S. 696

²⁷ vgl. Fuchs-Heinrich (2007), S. 167 und Hillmann (2007), S. 186f.

²⁸ vgl. Hillmann (2007), S. 745f.

²⁹ vgl. Kriz/Lisch (1988), S. 82

³⁰ Kreibich (1995), Sp. 2823

Pragmatische Herangehensweisen nehmen in tatsächlich durchgeführten Untersuchungen einen zunehmend höheren Stellenwert an,

[...] Gesichtspunkte wie Flexibilität, Einfachheit, Kombinierbarkeit und Robustheit haben bei der Methodenwahl [...] an Bedeutung gewonnen. [...] Vernetzung und die Einbindung unterschiedlicher Akteure werden betont, man verlässt sich weniger auf einen Trend, berücksichtigt Alternativen und Bandbreiten, ist auch in späteren Planungsstufen offen für Anregungen und Änderungen.³¹

Somit ist es schlüssig, möglich und notwendig, sich aus den vorgestellten (und weiteren) Instrumenten argumentativ auswählend zu bedienen und diese bezogen auf die „[...] vorgegebene Aufgabe zweckmäßigerweise in ein Forschungsdesign („Methodenmix“) [...]“³² zu integrieren.

Dabei gilt allerdings, dass auch die Zukunftsforschung

[...] grundsätzlich allen Qualitätskriterien, die in der Wissenschaft an gute Erkenntnisstrategien und leistungsfähige Modelle gestellt werden [, unterliegt]: Relevanz, logische Konsistenz, Einfachheit, Überprüfbarkeit, terminologische Klarheit, Angabe der Reichweite, Explikation der Prämissen und der Randbedingungen, Transparenz, praktische Handhabbarkeit u. a.³³

In diesem Zusammenhang lohnt sich ein Blick auf die Unterschiede zwischen der traditionellen Prognosetätigkeit und der Prospektive. Dabei bezieht sich der Begriff der Prospektive auf

[...] langfristige Fragestellungen [...], die eine ganzheitliche Betrachtungsweise benötigen und Unsicherheiten und Diskontinuitäten einschließen [...].³⁴

während die Prognose von begründeten Erwartungspräferenzen mit bestimmten Erkenntnis- oder Orientierungswerten ausgeht:

	Ursache von Fehlern der Prognose	Charakteristika der Prospektive
Perspektiven	partiell „alles andere ist gleich“	global „nichts anderes bleibt gleich“
Variablen	quantitativ, objektiv und bekannt	qualitativ, nicht notwendigerweise quantifizierbar, subjektiv, bekannt oder unbekannt
Wechselbeziehungen	statisch, feste Strukturen	dynamisch, evolvierende Strukturen
Erklärungen	Zukunft wird durch Vergangenheit erklärt	Zukunft ist raison d'être (Existenzzweck der Gegenwart)
Zukunft	einzig und gewiss	multipl und ungewiss
Methoden	deterministische und quantitative Modelle (z.B. ökonomische, mathematische)	Analyse der Akteursstrategien, qualitative Modelle (z.B. strukturelle Analyse), stochastische Modelle (z.B. Wechselwirkungsanalyse)
Haltung zur Zukunft	passiv oder reaktiv (Zukunft kommt über uns)	präaktiv und proaktiv (gewollte Zukunft)

Tab. 4 Unterschiede zwischen traditioneller Prognosetätigkeit und Prospektive
Quelle: Steinmüller (1997), S. 11

³¹ Steinmüller (1997), S. 47

³² Steinmüller (1997), S. 36

³³ Kreibich (1995), Sp. 2815

³⁴ Steinmüller (1997), S. 10

Die einzusetzenden Methoden sollten möglichst prognostizierende und prospektivierende Ansätze aufgreifen und in einem Methodenmix vereinigen. Die Ergebnisse der Arbeit sollten quantitativ beschreibbar und belegbar sein, und unter Zuhilfenahme von statischen, festen Strukturen objektivierend ermittelt sowie über die Erfahrungen der zu befragenden Wissensexperten aus deren Vergangenheit abgeleitet werden.

Zukunft ist wandelbar, Entwicklungen sind oft nicht linear und konsistent. Diese dynamischen und evolvierenden Strukturen von Zukunft wollen gleichwertig erfasst werden, Zukunft ist *raison d'être* (Existenzzweck der Gegenwart), präaktiv und proaktiv sollen Akteursstrategien entwickelt und auf ihre wahrscheinliche Relevanz und Effizienz überprüft werden.

Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bedingen sich gegenseitig und bedingen vor allem Entscheidungen und Entscheidungsfindungsprozesse. Vergangenheit gilt als Erfahrungsraum, der das Denken und Handeln in der Gegenwart prägt. Die Gegenwart wiederum agiert aus Erlebtem, setzt sich aus der Erinnerung zusammen, aber auch aus Erwartungen an die Zukunft. Erwartungen sind nichts anderes als subjektive Hoffnungen, Annahmen, Befürchtungen oder Forderungen bezogen auf eine bestimmte Situation.³⁵ Erwartungen basieren nur einerseits auf Erfahrungen, sie stützen sich ebenso auf Spekulationen. Erwartungen schaffen somit eine eigene Wirklichkeit im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung:³⁶ Der Mensch neigt grundsätzlich dazu, erwartungskonträre Informationen besonders intensiv und kritisch zu hinterfragen. Erwartungskonforme Annahmen hingegen werden vergleichsweise leicht akzeptiert.

Diese Art der erwartungskongruenten Informationsverarbeitung und -bewertung

[...] über das Eintreffen oder Nichteintreffen eines Zustandes oder Ereignisses in der Zukunft [...]³⁷

geht sogar soweit, dass auch

[...] nachdem die Grundlage [einer] Annahme widerlegt wurde, [...] Personen [...] auf bestimmten Annahmen bezüglich der eigenen Person oder der sozialen Welt³⁸

beharren.

Erwartungen versetzen ein Individuum in die Lage, für die Zukunft notwendige

[...] Entscheidungen zu treffen. Sie erlauben ihm, sozusagen durch gedankliche Vorwegnahme möglicher, noch in der Zukunft liegender Ereignisse jede der zur Wahl stehenden Verhaltensweisen einzuschätzen und sich anschließend für eine zu entscheiden. [...]³⁹

³⁵ Der BROCKHAUS definiert den psychologischen Erwartungsbegriff als die „[...] *gedankl(iche) Vorwegnahme zukünftiger Ereignisse oder Entwicklungstendenzen* [...]“ (Brockhaus. Band 8 EMAS – FASY (2006), S. 360). In weitergehenden Definitionen stellen Erwartungen eine „[...] *Untermenge von Kognitionen, Vorstellungen, Gedanken, Überlegungen, Einstellungen [... dar und ...] werden unterschieden von Zielen, Vorsätzen, Absichten, Überzeugungen, Meinungen, Wünschen und Normen. [...]*“ dar. (Westhoff (1985), S. 10f.).
Zum Thema Bibliothek und Erwartungsmanagement s.a. Becker (2007a)

³⁶ WESTHOFF unterteilt den Erwartungsbegriff in zwölf Facetten von Erwartungen. Diese werden wiederum zwei Untermengen zugewiesen, nämlich denen, die sich auf das vorgestellte Ereignis beziehen und denen, die sich auf die Vorstellung eines Ereignisses beziehen. Vgl. Westhoff (1985), S. 13ff. und Becker (2007a)

³⁷ Greitemeyer/Fischer/Frey (2006), S. 337

³⁸ Greitemeyer/Fischer/Frey (2006), S. 338

³⁹ Westhoff (1985), S. 44

Erwartungen spielen somit eine maßgebliche Rolle im Entscheidungsfindungsprozess. Entscheidungen lassen sich erklären

[...] aus dem Produkt [der] wahrgenommenen positiven oder negativen Konsequenzen [...] dieser Entscheidung sowie der Wahrscheinlichkeit [...], dass eine bestimmte Handlung bestimmte Verhaltenskonsequenzen aufweist [...]⁴⁰

Die aus bestimmten Erwartungen gefällte Entscheidung zieht wiederum ihrerseits Erfahrungen nach sich. Bestehende Erwartungen werden bestätigt oder verworfen, neue Erwartungen gebildet, und jeder Entscheidungsprozess ist in seinen Folgen prägend für die Zukunft. Zukunft kann somit als Erwartungshorizont beschrieben werden, bestückt mit einem Bündel von Manifestationsalternativen, die dem Einzelnen ein gewisses Maß an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit, immer auch verknüpft mit Vergangenheit und Gegenwart, zugestehen:

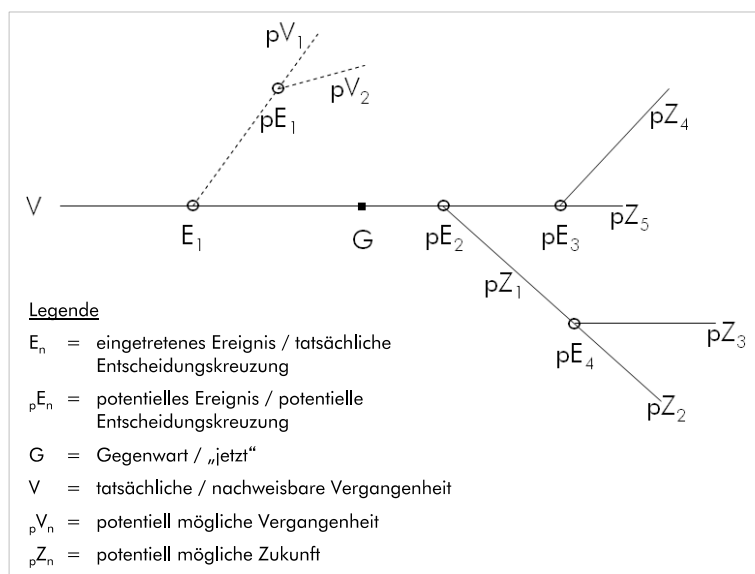


Abb. 2 Zukunft als Erwartungshorizont potentiell möglicher Zukünfte unter Berücksichtigung von Vergangenheit und Gegenwart
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kienzle (1994), S. 364

In der Problematik Zeit und Zukunft liegt damit auch die Zielsetzung von Zukunftsforschung begründet und werden die Grenzen dessen, was deren vorgestellte Methoden und Instrumentarien tatsächlich prognostizieren und prospektivieren können, deutlich: Das Ergebnis von Zukunftsforschung – und damit auch das der vorliegenden Untersuchung –

[...] wird also nicht die Beschreibung eines „Soll-Zustandes“ bzw. zukünftigen „Ist-Zustandes“ sein können, der dann in Zukunft real existieren wird, sondern lediglich die Darstellung möglicher Varianten, die eine begründete und realistische Wahrscheinlichkeit darstellen. [...]⁴¹

⁴⁰ Greitemeyer/Fischer/Frey (2006), S. 336

⁴¹ Wissen (2008), S. 68

Damit ist auch eine negierende Aussage zu der der Zukunftsforschung immanenten Wahrheitsproblematik getroffen worden, die (unter anderem) die Fragen stellt: „Wie ist aus Sicht der Logik mit Aussagen über Zukünftiges umzugehen? Inwieweit kann von deren Wahrheit oder Falschheit gesprochen werden?“ Vgl. Steinmüller (1997), S. 23

Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

Zur Problematik der Zeit im Kontext der vorliegenden Untersuchung

Das Leistungsspektrum der auszuwählenden methodologischen Instrumente der Zukunftsforschung muss in der Lage sein, den beschriebenen zeitlichen Horizont aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft abzudecken, indem sie zu der

- Entwicklung einer Aussagebasis
- Bewertung von Aussagen
- Systementwicklung und Systemstrukturanalyse

beitragen können.⁴² Für die beiden erstgenannten Funktionen eignen sich Methoden zur analytischen Aufbereitung von komplexem Material mit einem eher formalen Instrumentarium, die dritte Funktion erfordert Methoden zur Komplexitätsbewältigung und Komplexitätsabbildung.

Weitere Leistungskriterien zur Methodenbestimmung liegen in der spezifischen Art und Weise des Wissensgewinnes

- durch Wirkungsanalyse
- durch Befragung
- durch (mathematische) Verfahren der Datentransformation
- durch Modellierung

begründet.⁴³ Das methodische Anforderungsspektrum⁴⁴ lässt sich zumindest in Ansätzen grafisch darstellen. Zukunft wird – wie aufgezeigt – als Erwartungshorizont potentiell möglicher Zukünfte unter Berücksichtigung von Vergangenheit und Gegenwart gesehen. Mit bestimmten Methoden wird dieser Zeitbaum entsprechend den Erkenntnisinteressen des zugrunde liegenden Forschungsvorhabens untersucht. Dabei liegt das Hauptaugenmerk im vorliegenden Fall auf den potentiellen Ereignissen bzw. Entscheidungskreuzungen (pEn) und den davon abzweigenden potentiell möglichen Zukünften (pZn) innerhalb eines (noch zu bestimmenden) Zeithorizontes. Die Gegenwart (G), das „Jetzt“, wird dabei nicht in diesem Umfang untersucht und die Vergangenheit (V) wird ebenfalls nur in ausgewählten Auszügen betrachtet. Eine trichterförmige Darstellung kann diesen Ansatz recht gut verbildlichen:

⁴² vgl. Zimmermann (1993), S. 39

⁴³ vgl. Zimmermann (1993), S. 40

⁴⁴ Bei der Bewertung der geeigneten Methoden und Instrumente wurde sich des Weiteren an Funktionskriterien (Grad der Eignung zur Zielerkennung/Zielalternativerkennung, zur Zielbewertung/Zielalternativenbewertung, zur Erkennung und Bewertung innovativer Potentiale, zur Erkennung und Bewertung zukünftiger Ereignisverläufe etc.), Qualitätskriterien (Zuverlässigkeit des Informationoutputs, Aussagengenauigkeit, Reichweite, Komplexitätsbewältigung, Grad der Formalisierbarkeit etc.), Vollzugskriterien (Grad der Computerabhängigkeit und der Kommunikationsfähigkeit für Fachleute und Nicht-Fachleute sowie Aufwandskriterien (Zeitaufwand, Zeitdifferenz Kostenaufwand etc.). Vgl. Bommer (1971), S. 22f.

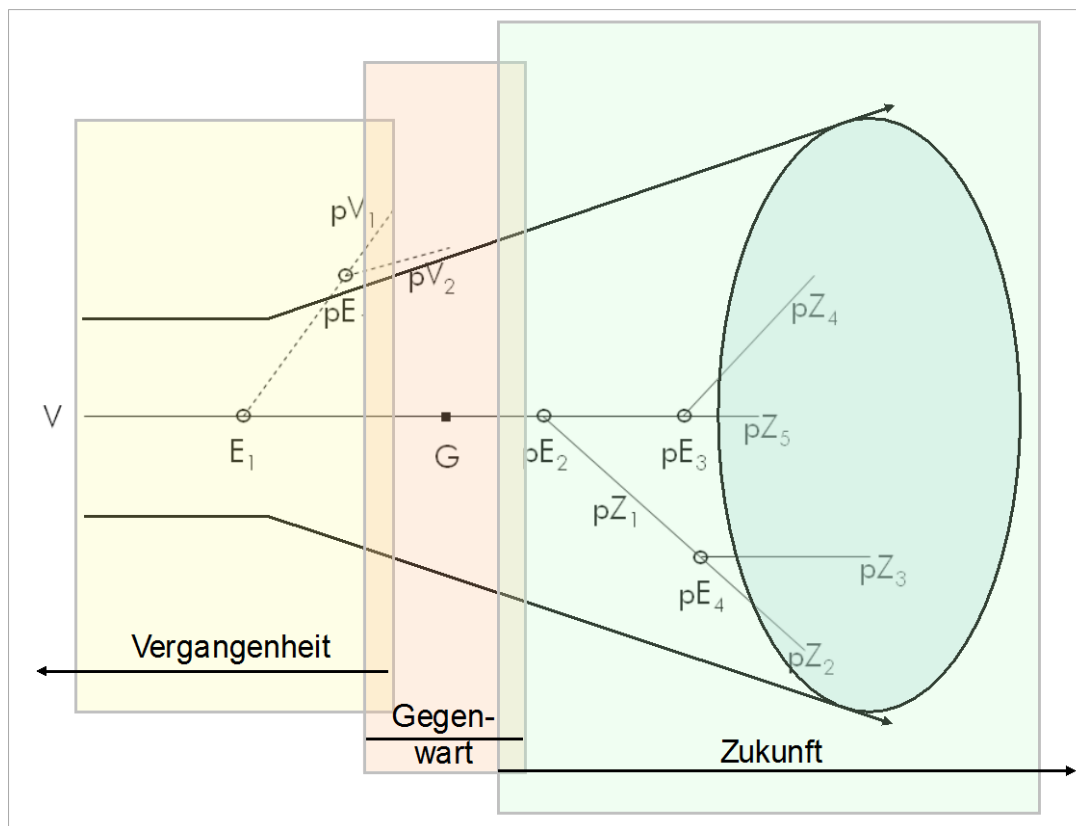


Abb. 3 Methodisches Anforderungsspektrum an Instrumentarien der Zukunftsforschung
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Steinmüller (1997), S. 26 und Kienzle (1994), S. 364

Durch die Gegebenheiten der Gegenwart ist kurzfristig eintretende Zukunft in ihrer Entwicklung weitgehend festgelegt. Methoden und Instrumente der Zukunftsforschung versuchen, das Möglichkeitsspektrum der mittel- und langfristig eintretenden Zukunft zu erschließen.⁴⁵

Der Designprozess einer wissenschaftlichen Arbeit (wie auch der vorliegenden) ist ein sehr zeitintensiver Prozess, der durch die Dimensionen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft tangiert und mit bestimmt wird. Insbesondere der Gegenwartsbegriff ist schwer fassbar, da dieser den Zeitraum von der Ideenfindung des Promotionsprojektes bis zu dessen publizistischer Realisierung umfasst.

Gegenwart als ‚Jetzt‘ hat in sich somit keine tatsächliche Kontinuität, sowohl Einflüsse von Außen wie auch die kontinuierliche Beschäftigung sowohl des Verfassers als auch der Wissensexperten mit den Themen Bibliothek und Wissensmanagement intendieren eine Instabilität und eine Veränderung des Begriffes. Über die Beschäftigung mit ‚Wissen über Wissensmanagement in Bibliotheken‘ wird der Blick auf diese Thematik fokussiert, die Wissensexperten – aber auch der Verfasser der Arbeit – nehmen verstärkt selektiv mit der Thematik zusammenhängende Informationsbausteine wahr und antizipieren sie.

⁴⁵ vgl. von Reibnitz/Geschka (1983), S. 129

Durch Bestätigung und Verwerfung von (eigenen oder externen) Informationen und Erwartungen bzw. durch Konstruktionen und Synthesen von Erfahrungen und Theorien bildet sich ein Kreislauf des Erkenntnisgewinns auf bzw. hin zu einer stetig breiteren (Wissens)Basis: Die Gewinnung von Wissen ist so ein ständiger Kreislauf zwischen Erwartung und Erfahrung, wie Abb. 4 veranschaulicht.

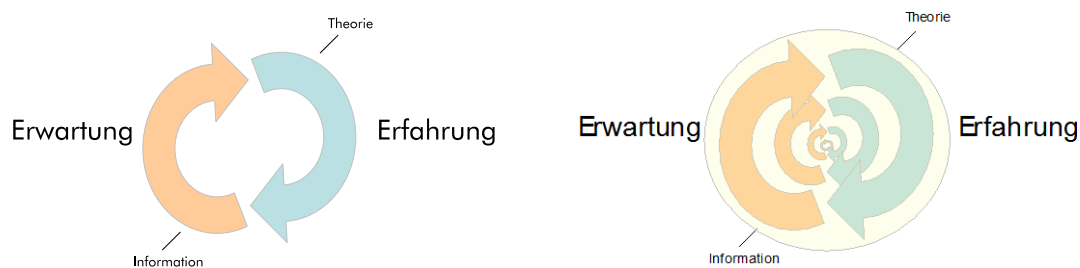


Abb. 4 Kreislauf der Wissensgewinnung aus Erwartung und Erfahrung
Quelle: Eigene Darstellung nach Riedl (1980), S. 74 und S. 104

Über Methoden und Instrumente der Zukunftsforschung ist es Ziel der vorliegenden Studie, diesen Erkenntnisgewinn bezogen auf ‚Wissensmanagement in Bibliotheken‘ zu formalisieren und expliziert aufnehmen zu können. Unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Leistungskriterien, die Zukunftsforschung hinsichtlich des zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstands maßgeblich aufweisen sollte, wurde als Forschungsdesign der Methodenmix der ‚szenariobasierten Delphi-Studie‘ gewählt:

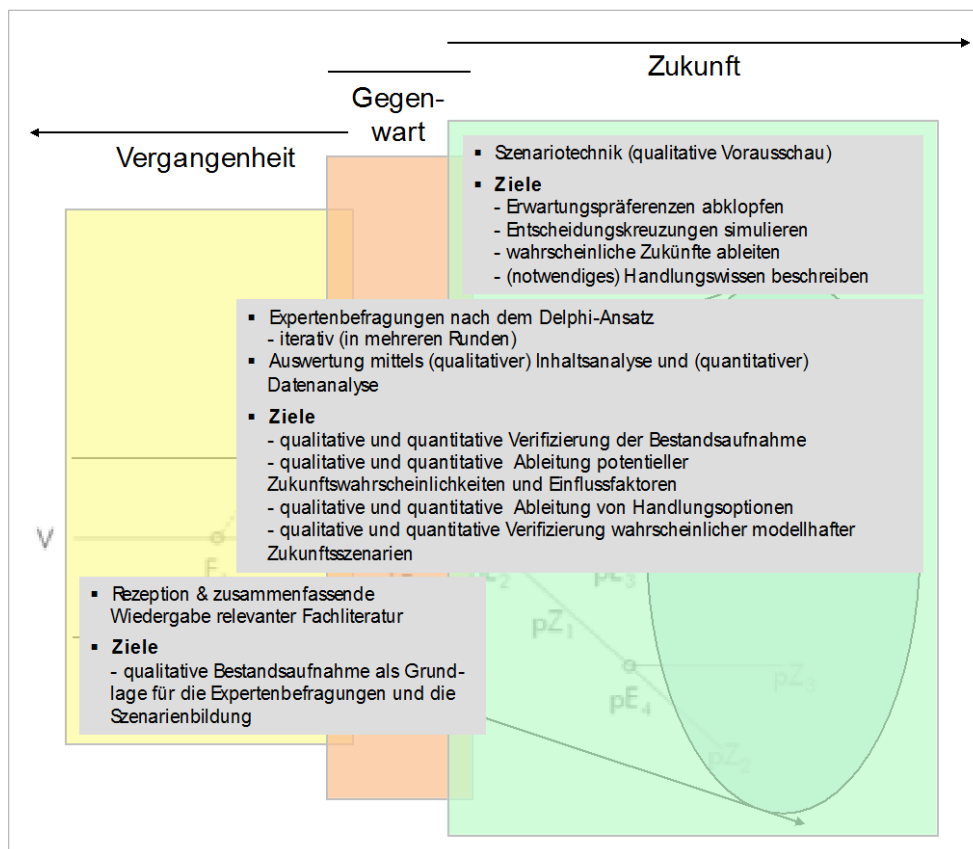


Abb. 5 Methoden und Instrumente im Kontext der vorliegenden Studie „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abb. 3

Basierend auf einer retrospektiven (qualitativen) Bestandsaufnahme durch eine nach erfolgter Rezeption entsprechend relevanter Fachliteratur zusammenfassende Wiedergabe der Kernkonzepte und wichtigsten Modellen von Wissensmanagement wird die Grundlage für die Expertenbefragungen gebildet. Retrospektiv in diesem Kontext bedeutet, dass prioritär veröffentlichte Literatur aus Vergangenheit und naher Vergangenheit ausgewertet wird, wobei letztere quasi ehemals gegenwärtige Zeitphasen des laufenden Forschungsprojektes darstellen.

Diese Expertenbefragungen nach dem Delphi-Ansatz erfolgen iterativ (in mehreren Runden), die Auswertung der Ergebnisse wird mittels (qualitativer) Inhaltsanalyse und (quantitativer) Datenanalyse vollzogen. Ziele des Delphi-Ansatzes liegen v.a. in einer qualitativen sowie quantitativen Verifizierung der Bestandsaufnahme (hier: Literaturreview und Konsultantenbefragung), in einer qualitativen und quantitativen Ableitung potentieller Zukunftswahrscheinlichkeiten, Einflussfaktoren und Handlungsoptionen sowie – geknüpft an die Szenario-Technik – einer qualitativen und quantitativen Verifizierung wahrscheinlicher modellhafter Zukunftsszenarien. Der iterative Ansatz spiegelt gegenwärtige Aussagen der Wissensexperten über die Zukunft dieses gemittelt wieder, greift dabei auf deren Erfahrungs- und Expertenwissen aus der Vergangenheit zu und lässt die Experten die komprimierte Essenz ihrer eigenen Aussagen validieren.

Mittels der Szenario-Technik als prioritär qualitativem Vorausschau-Instrument gilt es, Erwartungspräferenzen der befragten Wissensexperten zu eruieren, über die Abfrage von sogenannten Erfolgs- und Störfaktoren Entscheidungskreuzungen zu simulieren sowie basierend darauf wahrscheinliche (konsensuale) Zukünfte als Szenario bzw. Szenarien abzuleiten. (Notwendiges) Handlungswissen, um mit diesem wahrscheinlichen Zukunftsentwurf erfolgreich umgehen zu können, wird konstruiert.

Der Aufbau der szenariobasierten Delphi-Studie als Methodenmix wird im folgenden Kapitel 1.2 ausführlich erläutert.

1.2 Aufbau der szenariobasierten Delphi-Studie

Dem opaken Gegenwartsbegriff, der im obigen Exkurs angeführt wird, und der in Abb. 6 grafisch skizzierten szenariobasierten Delphi-Studie werden im Weiteren die einzelnen Bausteine dieses Methodenmixes als Untersuchungsansatz beschreibend zugeordnet: zuerst erfolgt eine Beschreibung der Methodenelemente Szenario-Technik und Delphi-Studie einschließlich einer methodologischen Problematisierung, dann eine Schilderung der unterstützenden Instrumente Befragung, Fragebogendesign und Auswertung.

1.2.1 Die Methodenelemente Szenario-Technik und Delphi-Studie

Die Synthese aus Szenario-Technik und Delphi-Studie verbindet auf den ersten Blick zwei konträre Ansätze, aus Expertenwissen Zukunftsmodelle zu entwerfen. Während die Szenario-Technik wesentlich stärker auf einen kreativen Austausch und einer Blickfelderweiterung im kollektiven, intuitiv-hypothetischen Diskurs angelegt ist, der eine Reduktion auf das Wesentliche erst innerhalb der letzten methodischen Schritte betreibt, bildet die Anonymisierung der Einzelmeinungen und die iterative Rückkopplung unter konsequenter Verdichtung und Komprimierung der Aussagen die Kernelemente der Delphi-Studie.

Der ausgewählte Methodenmix verbindet somit „[...] umfassende Beschreibungen von eher intuitivem und auch spekulativem Charakter [...]“⁴⁶ mit einer systematischen Ableitung möglicher zukünftiger Situationen „[...] als logische Folge einer Vielzahl von Ereignissen, wobei in Schritten von der Ausgangslage vorgegangen wird [...]“⁴⁷.

Szenario-Technik

Bei der Szenario-Technik werden hypothetisch-systematisch Zukunftsbilder entworfen, basierend auf alternativen Rahmenbedingungen und einer umfangreichen Analyse der Gegenwart.

[...] Durch die Antizipation unterschiedlich positiver oder negativer Auswirkungen einzelner Alternativen soll möglichst frühzeitig erkennbar gemacht werden, welche Prozesse verhindert, gefördert oder in eine andere Richtung gelenkt werden sollten, welche Planungen, Entscheidungen und Handlungen schon heute notwendig sind. [...] ⁴⁸

Die Stärke von Szenarien liegt in der Erstellung komplexer Zukunftsbilder, die vielfältige Einfluss- und Störfaktoren berücksichtigen und von Zukunft, wie beschrieben, als Erwartungshorizont potentiell möglicher Zukünfte unter Berücksichtigung von Vergangenheit und Gegenwart ausgeht.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, Szenarien als wahrscheinliche Manifestationsalternativen zu Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken zu entwickeln. Dabei wird über mehrere Stufen ein Verdichtungsprozess angestrebt. Als methodischer Ansatz wurde sich ursprünglich in dieser Arbeit für Multiszenarien entschieden, da diese sich sowohl auf ein Partial- als auch auf ein Gesamtsystem beziehen können:

[...] Ausgehend vom aktuell erreichten Systemzustand kann zunächst die höchstwahrscheinlich – unter Normalbedingungen – zu erwartende Entwicklung dargestellt werden (trend-based-scenario). Daran anschließend können noch Kontrastszenarien (contrasted scenarios) erarbeitet werden. Sie zeigen die bei optimistischer respektiver pessimistischer Einschätzung der Entwicklungstendenzen zu erwartenden Systemzustände im Zeitablauf oder zu einem bestimmten Zeitpunkt. [...] ⁴⁹

⁴⁶ Wolf/Zerres/Zerres (o.J.), S. 4

⁴⁷ Wolf/Zerres/Zerres (o.J.), S. 4

⁴⁸ Hansmann (1995), Sp. 2175. Vgl. Hillmann (2007), S. 881

⁴⁹ Weber (1990), S. 124. Alternativ könnte ein Uni-Szenario gebildet werden oder es könnte „[...] zwischen einstufigen Situationsszenarien (situational scenarios) einerseits und mehrstufigen, intermediäre Situationen aufzeichnenden Entwicklungsszenarien (developmental scenarios) [...]“ unterschieden werden. Ebd., S. 120ff.

Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Funktionen:

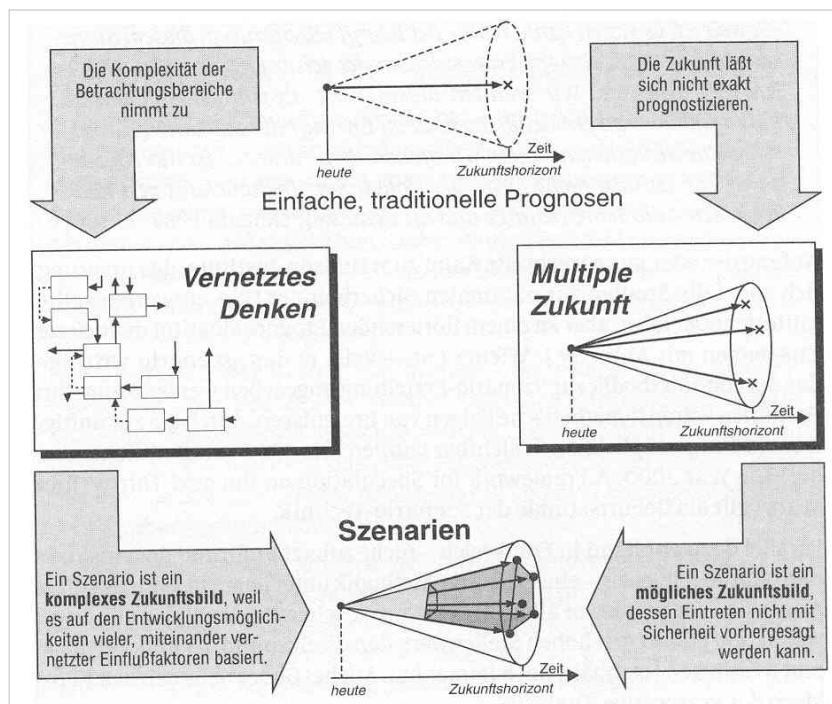


Abb. 6 Szenarien als mögliche komplexe Zukunftsbilder
Quelle: Gausemeier / Fink / Schlake (1996), S. 91

Mittels der Szenario-Bildung werden Interdependenzen einer multiplen, unsicheren Zukunft einem möglichen, durchaus komplexen aber diese Komplexität reduzierenden Zukunftsbild (oder möglichen Zukunftsbildern) untergeordnet. Allen Beschreibungen der Szenario-Analyse ist eine Dreigliederung in Analyse-Phase, Prognose-Phase und Synthese-Phase gemein, wobei die weitere Untergliederung der Teilbereiche unterschiedlich ist.⁵⁰ Typische Schritte der Szenario-Technik sind⁵¹:

▪ 1. Schritt: Orientierungsphase (Aufgabenanalyse)

In diesem Schritt werden die Zielsetzung der Szenario-Bildung formuliert, sprich die Erarbeitung von einem oder mehreren plausiblen, prägnant formulierten Szenarien, die Basis für weiterführende Strategieüberlegungen sein sollen und als Grundlage dienen können, um beispielsweise notwendige Veränderungen zu initiieren. Voraussetzung dafür ist eine fundierte Ist-Analyse des Untersuchungsbereiches unter Einbeziehung, Erhebung und Verarbeitung von quantitativen und qualitativen Informationen bei präziser Abgrenzung der Fragestellung(en).⁵² Dabei gilt es, die

⁵⁰ vgl. auch im Folgenden u. a.: von Reibnitz/Geschka (1983), von Reibnitz (1987), S. 27ff.; S. 128f.; Zerres (1992), S. 71 – 86; Mißler-Behr (1993), S. 9ff.; Gausemeier/Finke/Schlake (1996), S. 99ff.

⁵¹ Die Aufzählung orientiert sich einerseits an den theoretischen Gliederungen der oben angeführten Quellen, greift aber auch auf die praktischen Erfahrungen des Vf. im Vorfeld des Dissertationsprojektes im Rahmen der Szenarienbildung für die Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig (vgl. Becker (2008)) zurück: Ziel und Arbeitsauftrag an ein Projektteam der Münchner Zentralbibliothek war, vorbereitend auf eine anstehende primär räumliche Generalsanierung Vorstellungen von den Aufgaben einer künftigen Öffentlichen Zentralbibliothek als Dienstleister und als Ort zu entwickeln. Der Fokus lag dabei auf einer zukunftsweisenden konzeptionellen Vorausschau auf die nächsten 10 Jahre. Der dreitägige Szenario-Workshop erfolgte im Wechsel von Kleingruppenarbeit und gemeinsamer Arbeit im Plenum mit zwei Moderatorinnen und 12 Teilnehmern.

⁵² Die vorgestellten Themenbereiche – immer bezogen auch auf den BID-Bereich – waren orientiert an dem Szenario-Workshop der Münchner Stadtbibliothek Bibliotheksprofile, Demografischer Wandel, Lebensgefühl, Dienstleistungen,

Grenzen des jeweiligen Projektes (Formulierung von Szenarien, Ableitung von Konsequenzen, Gewichtung potentieller Maßnahmen) zu definieren. I.d.R. ist die Orientierungsphase dem eigentlichen Szenario-Workshop vorgelagert und bildet ggf. über (möglicherweise auch outgesourcte) Input-Vorträge den Auftakt des Projektes.

▪ **2. Schritt: Bestimmen der Einflussbereiche (Einfluss- oder Umfeldanalyse)**

Der zweite Schritt ist die Ermittlung von Haupteinflussfaktoren und -bereichen sowie deren quantifizierte Gewichtung. Im Rahmen des Szenario-Workshops werden so beispielsweise über eine Metaplan-Abfrage die potentiell wichtigsten Einflussbereiche, die den Untersuchungsgegenstand nach Meinung der Workshopteilnehmer und basierend auf der während der Orientierungsphase gesichteten Literatur maßgeblich tangieren, gesammelt und geclustert. Ergebnis der Clusterung diverser Einzelschlagworte (bspw. über eine Punktabfrage) sind als am Einflussreichsten für die Grundfragestellung geltenden Bereiche.⁵³

▪ **3. Schritt: Schlüsselfaktoren sammeln**

Zu jedem der im zweiten Schritt herausgearbeiteten Einflussbereiche werden nun (bspw. in Gruppenarbeit) drei bis vier maßgebliche, diese Bereiche prägende Parameter bestimmt, die ihrerseits mit wertneutralen Begriffen belegt werden. Abermals geclustert, ggf. zusammengefasst oder umbenannt ergeben sich nun Faktoren, die den vorher konstruierten Einflussbereichen zugeordnet werden können und die deren signifikante Merkmale darstellen.⁵⁴

▪ **4. Schritt: Wirkungsanalyse / Schlüsselfaktoren bestimmen (Deskriptoren)**

Mittels einer Vernetzungsmatrix (s. Tab. 5) werden die gegenseitigen Einflusspotenziale der ermittelten Faktoren herausgebildet. Die Fragestellung an die Workshopteilnehmer lautet dabei beispielsweise:⁵⁵

[...] Weisen Sie den Eigenschaften bezogen auf Ihre Institution eine Wirkungsstärke zueinander zu. Wenn ich Element A verändere, wie stark verändert sich dann – ganz gleich in welche Richtung – durch direkte Einwirkung von A das Element B?
Bitte vervollständigen Sie die Matrix mit den folgenden Werten:
0 = kein Einfluss ; 1 = schwacher oder indirekter Einfluss ; 2 = starker Einfluss

Interkulturelle Bibliotheksarbeit, Teaching Library, Medienmarkt und -nutzung, Hybride Bibliothek und Netzwerke, Innenarchitektur, Finanzierung.

⁵³ Beispiele für Einflussbereiche orientiert an dem Szenario-Workshop der Münchner Stadtbibliothek waren Gesellschaftliche Kluft, Bildung, Personalisierung sowie Mediale Umwelt. Vgl. Becker (2008)

⁵⁴ Beispiele für signifikante Merkmale orientiert an dem Szenario-Workshop der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig waren
.- für den Einflussbereich ‚Gesellschaftliche Kluft‘: steigender Anteil fremdsprachiger Migranten, unterschiedliche Bildung, Vertechnisierung der Gesellschaft, fehlende Wahlmöglichkeit zwischen Beschleunigung und Entschleunigung des Lebens, unterschiedliche Wahrnehmung einer weltoffenen Gesellschaft
.- für den Einflussbereich ‚Bildung‘: Erwachsenenbildung/Lebenslanges Lernen, Vernetzung v. Bildungseinrichtungen, Entwicklung des Schulsystems
.- für den Einflussbereich ‚Personalisierung‘: Lebenskonzepte und Selbstentwürfe, Professionalisierung/Entwicklung des Dienstleistungssektors, Räume, die vieles können
.- für den Einflussbereich ‚Mediale Umwelt‘: interaktiv & personalisiert, Glokalisierung (Lokalisierung und Globalisierung)
vgl. Becker (2008)

⁵⁵ Auszug aus der Arbeitsanweisung an die Wissensexperten der vorliegenden Studie, Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Wirkung von ↓ auf →	Faktor A	Faktor B	Faktor C	Faktor <i>n</i>	Aktiv- summe
Faktor A	X				
Faktor B		X			
Faktor C			X		
Faktor <i>n</i>				X	
Passivsumme					

Tab. 5 Auszufüllende Wechselwirkungsbeziehungen einer Vernetzungsmatrix
Quelle: Eigene Darstellung, s.a. Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Anhand einer solchen Vernetzungsmatrix können die Schlüsselfaktoren wie folgt gewichtet werden in:⁵⁶

- **Aktive Systemelemente**⁵⁷

Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich einerseits durch eine sehr hohe Aktivität, andererseits durch eine relativ niedrige Passivität aus.

Konsequenz: Sie beeinflussen alle anderen Element im System relativ stark, werden ihrerseits aber nur relativ wenig von allen anderen Elementen beeinflusst.

- **Kritische oder ambivalente Systemelemente**

Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich sowohl durch eine relativ hohe Aktivität wie auch eine relativ hohe Passivität aus.

Konsequenz: Sie beeinflussen das System genauso stark, wie sie ihrerseits vom System beeinflusst werden.

- **Träger oder puffernde (niedrig ambivalente) Systemelemente**

Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich sowohl durch eine relativ niedrige Aktivität wie auch eine relativ niedrige Passivität aus.

Konsequenz: Sie beeinflussen das System genauso wenig, wie sie ihrerseits vom System beeinflusst werden.

- **Passive Systemelemente**

Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich einerseits durch eine relativ hohe Passivität, andererseits durch eine relativ geringe Aktivität aus.

Konsequenz: Sie werden in hohem Maße vom System und den anderen Elementen beeinflusst, beeinflussen aber ihrerseits das System kaum.

⁵⁶ vgl. im Folgenden von Reibnitz (1987), S. 38ff.

⁵⁷ Folgende acht Schlüsselfaktoren (aktive Systemelemente) konnten orientiert an dem Szenario-Workshop der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig als Basis für die Zukunftsprojektionen und Szenarien bestimmt werden: Globalisierung (Lokalisierung und Globalisierung), Lebenskonzepte und Selbstentwürfe, Ungleichem Zugang zu Information sowie zu kulturellen und Bildungsdienstleistungen, Entwicklung des Bildungssystems, Erwachsenenbildung/lebenslanges Lernen, Vernetzung von verschiedenen Bildungseinrichtungen und Bildungsmitteln (z.B. Fernunterricht, E-Learning), Entwicklung des Dienstleistungssektors, Interaktiv & Personalisiert. Die Vernetzungsmatrix wurde in zwei separaten Arbeitsgruppen mit zum Teil unterschiedlichen Ergebnissen erstellt. Im Diskurs wurde sich dann auf die oben aufgezählten acht Faktoren geeinigt. Vgl. Becker (2008)

Diese Gewichtung kann grafisch in einem sogenannten Systemgrid⁵⁸, das die oben angeführten vier Dimensionen der Systemelemente aufgreift und die Elemente selbst an einem durch das arithmetische Mittel der Aktiv – bzw. Passivsumme gebildeten Systemkreuz ausrichtet, aufbereitet werden:

Feld I aktive System- elemente	Feld II ambivalente Sys- temelemente
Feld III puffernde System- elemente	Feld VI passive System- elemente

Tab. 6 Vereinfachte Darstellung eines Systemgrids
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an von Reibnitz (1987), S. 40

Eine detaillierte Darstellung von Wechselwirkungsanalyse und Systemgrid-Konstruktion im Kontext der vorliegenden Arbeit findet sich in Kapitel 2.6.3, der Konzeption und Auswertung der zweiten Befragungsrunde.

▪ **5. Schritt: Erarbeitung von (extrem) positiven und (extrem) negativen Zukunftsprojektionen**

Extremprojektionen sind Projektionen, die eher auf einen langfristigen Zeithorizont von mindestens fünf Jahren zielen und trotz ihrer Konzentration auf positive und negative Entwicklungstendenzen möglich in Bezug auf ihre Zukunftsorientierung sind. Diese Extremszenarien sind Annahmen der Zukunft und müssen als solche nachvollziehbar und glaubwürdig sein, sich deutlich voneinander unterscheiden, die Entwicklungsmöglichkeiten eines Faktors möglichst vollständig erfassen, gut fundiert sein und Daten und Fakten enthalten. Pro Faktor werden i.d.R. ein bis drei Projektionen stichpunktartig erarbeitet, Störgrößen werden aufgezählt und im Plenum sollte problematisiert werden, inwieweit diese Projektionen in der Gesamtschau einleuchtend, verständlich, zutreffend und glaubwürdig sind. Der Einbezug von positiven wie negativen Störfaktoren wird i.d.R. ein größerer Raum in einem separaten Arbeitsschritt eingeräumt. Bei einer großen Anzahl von Projektionen und der Iterativität in einem recht umfangreichen Szenario-Workshop kann darauf auch verzichtet werden. Schritt 5 und 6 können somit zusammengefasst werden.⁵⁹

▪ **6. Schritt: Trendprojektionen erarbeiten**

Im nächsten Schritt werden die erarbeiteten positiven und negativen Extremprojektionen zu wahrscheinlichsten Trendprojektion fokussiert, die die entsprechend gewichteten Schlüsselfaktoren ins Zentrum stellen. Für diese gilt wiederum, dass sie nachvollziehbar und glaubwürdig sowie gut fundiert sind, ebenfalls Daten und Fakten und sowohl negative als auch positive Aspekte beinhalten. Die Trendprojektionen sollten ausformuliert sein und die allgemeinen Aspekte aus den eingangs bestimmten Einflussbereichen sowie den diversen gesammelten Einflussfaktoren berücksichtigen.

⁵⁸ vgl. u.a. von Reibnitz (1987), S. 40

⁵⁹ Dies ist methodisch zulässig. Vgl. u. a. Zerres (1992), S. 81ff.

sichtigen und vor allem auch ermittelte Störereignisse, die auf Entwicklungen signifikante Auswirkungen haben und Trendbrüche verursachen könnten, positiv sowie negativ, verarbeiten. Die einzelnen Trendprojektionen dienen als Grundlage für die Ausarbeitung der Zukunftsszenarien, dem endgültigen Ergebnis eines Szenario-Workshops.

▪ **7. Schritt: Formulierung von Szenarien**

Aus Trendprojektionen werden beispielsweise unter der Überschrift der wichtigsten Einflussbereiche die abschließenden ggf. alternativen aber in sich konsistenten Zukunftsszenarien formuliert. Diese werden narrativ und nachvollziehbar, in Prosa und

[...] als ein Drehbuch für einen Zukunftsfilm, eine Art Story aus Kundensicht oder aus Sicht des Dienstleisters, ein Erlebnisbericht im Präsens, lebendig und einprägsam [...] ⁶⁰

ausformuliert. Dabei gilt auch, dass die Szenarien motivierend und provozierend sein können. Im Anschluss an die Konstruktion der narrativen Szenarien werden diese ggf. mit zur Realisierung notwendigen potentiellen Maßnahmen aufgefüllt. Neben den Kriterien Glaubwürdigkeit, Nützlichkeit und Verständlichkeit spielen Konsistenz und Plausibilität eine ebenso wichtige Rolle bei der Beurteilung von Szenarien wie die methodologische Transparenz über alle Schritte hinweg. ⁶¹

Durch die umfangreiche Analyse von Einfluss- und Schlüsselfaktoren wie auch durch die Generierung von Trendprojektionen über die Synthese von Extrempjektionen kann es so gelingen,

[...] eine Zusammenfassung von Ereignissen zu behandeln und verschiedene Gesichtspunkte der Situation gleichzeitig zu erfassen. Der Analytiker kann durch den Gebrauch eines ausgearbeiteten Szenariums ein Gefühl für die Ereignisse und die entscheidenden Momente bekommen, bei denen es auf eine kritische und gute Wahl ankommt. Die verschiedenen Möglichkeiten können systematisch weiterverfolgt werden; das Szenarium selbst kann als Diskussionsgrundlage oder als klar definierte Möglichkeit dienen, auf die man sich zu verschiedenen Zwecken berufen kann. [...] ⁶²

Generell gibt es unterschiedliche Herangehensweise zur Erarbeitung von Szenarien, sie

[...] können als Studie oder in strukturierter Gruppenarbeit erstellt werden. Bei der *Studie* gibt es einen Hauptarbeiter, der sein eigenes Wissen nutzt und Recherchen, Befragungen und Datenanalysen zur Beschaffung relevanter Informationen vornimmt; er wird auch auf Expertenurteile zurückgreifen und Rechenprogramme anwenden. [...] Baut die Szenarien-Erarbeitung in erster Linie auf *Gruppenarbeit* auf, so wird das Wissen im Wesentlichen durch die Gruppe selbst bereit gestellt; es müssen dann geeignete Gruppenarbeitsmethoden eingesetzt werden. Das Ergebnis entsteht meist in einer Sammlung von Protokollen; ein wichtiger Nebeneffekt ist allerdings darin zu sehen, daß die Bearbeiter die gebildeten Szenarien aufgenommen und ein tieferes Verständnis für die Wirkungszusammenhänge und treibenden Kräfte der Zukunft gewonnen haben. [...] ⁶³

Prozesse der Szenarioerstellung finden meist als unternehmensinterne Workshops über mehrere Tage und ggf. unter Einbezug externer Experten statt. Dabei ist es durchaus üblich, dass die Szenarienbildung unterbrochen wird, um den teilnehmenden Personen die Möglichkeit zu Datensammlungen und Literaturrecherchen zu ermöglichen. ⁶⁴ Die Szenarienbildung über eine iterative Expertenbefragung

⁶⁰ unveröff. Arbeitsauftrag für den Szenario-Workshop der Münchner Stadtbibliothek zur Generalsanierung. Vgl. Becker (2008)

⁶¹ Steinmüller (1997), S. 63ff. und Weber (1990), S. 120ff.

⁶² Kahn (1968), S. 252

⁶³ Geschka/Hammer (1997), S. 486

⁶⁴ vgl. Geschka/Hammer (1997), S. 487

kann einerseits die oben aufgeführten Schritte nicht eins zu eins übernehmen, andererseits verbindet sie die Ansätze Studie und Gruppenarbeit in einer modifizierten Art und Weise: Eine Gruppenarbeit im originären Sinne ist im vorliegenden Untersuchungsansatz weder vorgesehen noch kann sie als nicht möglich angesehen werden, Schritte müssen daher zusammengefasst, andere an den Moderator – den Verfasser dieser Studie – abgetreten werden. Die kreative Diskussion, die i.d.R. Teil der Szenariobildung ist, wird über die Rückkoppelung der Diskussionsergebnisse an die einzelnen Experten erreicht, Vorteile eines gruppenarbeitsorientierten Ansatzes können adaptiert werden:

- [...] das unterschiedliche Fachwissen zum Thema wird bei der Bearbeitung simultan eingebracht und kann [...] *über die Iterativität der Runden ...*⁶⁵ zeitnah abgestimmt werden, dadurch wird der Prozess beschleunigt, Einseitigkeiten werden vermieden, ein Sich-Verrennen in eine Richtung wird schnell erkannt und korrigiert.
- Eine relativ große Zahl von [...] *Wissensexperten ...*⁶⁶ wird in den Prozeß eingebunden, was die Verbreitung der Ergebnisse erleichtert und die Akzeptanz der daraus abgeleiteten Maßnahmen [...] fördert. Insbesondere können Entscheider mit hohem Durchsetzungsvermögen in den Prozeß integriert werden.
- Die am Szenario-Prozeß Beteiligten werden mit neuen Fakten und Meinungen konfrontiert und in neuartige Denkweisen eingeführt. Sie werden für Wirkungszusammenhänge und die Dynamik im bearbeiteten Themenbereich sensibilisiert.
- Das Arbeiten [...] nach einem straffen Gesamtplan vermeidet Verzettlung in Nebensächlichkeiten, ausufernde Diskussionen und unnötigen Tiefgang in Teilschritten oder -bereichen. [...]⁶⁷

Die Szenario-Technik wird somit im Sinne der vorliegenden Erkenntnisinteressen modifiziert und der Untersuchungsmethode angepasst. Dabei stellt die methodenimmanente Flexibilität der Szenario-Analyse einen großen Vorzug dar, denn sie

[...] kann leicht an spezifische Aufgabenstellungen angepasst werden [...] und ... ist [...] aufgrund ihrer Anschaulichkeit ein hervorragendes Mittel für Kommunikation und Diskurs. [...]⁶⁸

Das Ziel, das mit der Anwendung der Szenario-Technik erreicht werden soll, ändert sich nicht: Erwartungspräferenzen sollen eruiert und Entscheidungskreuzungen simuliert werden, um so wahrscheinliche Zukünfte abzuleiten. Worst-Case-Befürchtungen und Utopie-Beschreibungen müssen Teil der Szenarien sein, um nicht nur notwendiges Handlungswissen im Sinne eines deterministischen und quantitativen Modells zu beschreiben, das sich auf passive und reaktive Entscheidungsfindungen beschränkt. Zukunft kommt nicht nur – wie es im Prognosemodell in Tab. 4 dargestellt wurde – ‚über uns‘, sie soll über das ‚Erkennen des Notwendigen, Möglichen und Gewollten‘ qualitativ mitgestaltet werden.

Deshalb wird einerseits mit Szenarien gearbeitet, andererseits werden mit Hilfe der Delphi-Technik Ereignisse (möglich oder sicher, nicht aber unabdingbar wahr) und deren Alternativen zugespitzt und die Wahrscheinlichkeit ihrer tatsächlichen Manifestation wird hinterfragt:

[...] Für längerfristige Prognosen [...] können ergänzend Delphi-Befragungen Verwendung finden, um Bandbreiten für Entwicklungen zu ermitteln. Möglich ist in diesem Zusammenhang die [...] Erhebung von Expertenmeinungen zur Konkretisierung von Entwicklungslinien [...].⁶⁹

⁶⁵ im Original steht an dieser Stelle „sofort“, die Iterativität der Befragung ist eines der zentralen Merkmale des Delphi-Ansatzes, vgl. im Weiteren Kap. 1.2.1 (Delphi-Studie)

⁶⁶ im Original steht an dieser Stelle „Mitarbeitern des Unternehmens“

⁶⁷ Geschka/Hammer (1997), S. 487

⁶⁸ Steinmüller (1997), S. 59

⁶⁹ Wolf/Zerres/Zerres (o.J.), S. 16

Delphi-Studie

Wie in dem Überblick zu Instrumentarien der Zukunftsforschung bereits angeführt, handelt es sich bei der Delphi-Technik um ein Verfahren, dass über iterative Expertenbefragungen versucht, wissenschaftlich fundierte Stellungnahmen zu erzielen und daraus Prognosen, Entscheidungsgrundlagen und Handlungsoptionen (in der Regel als konsensuales Ergebnis und damit stabiles Expertenurteil) ableitet.⁷⁰ Wesentliche Strukturmerkmale bilden dabei die voneinander unabhängig durchgeführten Einzelbefragungen ausgewählter Wissensexperten in mehreren Befragungsrunden mit informationeller Rückkoppelung und Anonymisierung der Antworten.⁷¹

Da über die Anonymisierung der Antworten spezifische Nachteile von Face-to-Face Kommunikationen wie z.B. Konformitätsdruck, Statusdenken, Überzeugungs- und Durchsetzungskraft einzelner Gruppenmitglieder umgangen werden können und Vorteile von Gruppendiskussionen wie Nutzung einer breiten Erfahrungs-, Wissens- und Problembasis, Lernprozesse und gegenseitige Stimulationen gegeben bleiben, hat sich die Delphi-Studie – unterstützt durch die ihr immanente weitgehende Zeit- und Ortsunabhängigkeit – in vielen Bereichen durchgesetzt.⁷²

Delphi-Studien können in ihrer Zielsetzung unterschiedliche Intentionen verfolgen:⁷³

- **Intention: Ideenaggregation**

Anders als beim klassischen Delphi-Design – wo die qualitative Befragungsrunde den quantitativen Wellen lediglich vorgeschaltet ist – wird hier ein ausschließlich qualitativer Ansatz mit dem Ziel, möglichst viele Ideen hervorzubringen, verfolgt.

- **Intention: möglichst exakte Vorhersage eines unsicheren Sachverhalts**

Im Vordergrund steht das Ziel, Klarheit über eine bestimmte Angelegenheit zu erhalten und – i.d.R. im Anschluss an eine vorgeschaltete qualitative Befragung – eine quantifizierbare Bewertung vornehmen zu können und das Resultat der Studie anschließend mit dem eingetretenen Tatbestand zu vergleichen.

- **Intention: möglichst genaue Ermittlung und Qualifikation eines diffusen Sachverhalts**

Es werden die Meinungen einer konkret bestimmbar Expertengruppe erhoben, die Mehrheitsfähigkeit von Aussagen wird hergestellt und geprüft, und so können z.B. gezielt Schlussfolgerungen für Interventionen und Handlungsoptionen abgeleitet werden. Ein weiteres Ziel ist eine Sensibilisierung gegenüber Fehlentwicklungen.

⁷⁰ vgl. Fuchs-Heinrich (2007), S. 140 und Kriz/Lisch (1988), S. 70

⁷¹ vgl. Welters (1995), Sp. 262

⁷² vgl. u. a.: Brosi/Krekel/Ulrich (1999), S. 12; Reinmann-Rothmeier/Mandl (1998), S. 16 ; Welters (1995), Sp. 263 und Wissen (2008) S. 79

⁷³ vgl. Häder (2000), S. 3 und Häder (2002), S. 30ff.

▪ **Intention: Konsensbildung**

Vorwiegend über quantitativ-iterative Befragungen eines nach bestimmten Kriterien zusammengestellten Expertenkreises wird eine konsensuale Übereinstimmung bezogen auf das Untersuchungsinteresse hergeleitet.

Grundsätzlich gilt für die Delphi-Technik, dass sie

[...] weniger als ein Verfahren zur Erzeugung von mehr oder weniger gesicherten Prognosen oder zur Herstellung eines stabilen Konsenses in der Expertengruppe über mögliche zukünftige Ereignisse angesehen werden [sollte], sondern vielmehr als ein spezifisches diskursives Verfahren, das den Diskurs über Leitbilder und Entwicklungswege anstößt (bzw. zu diesen sehr effektiv beiträgt). Dabei ist die Informationssammlung fast ebenso wichtig wie die Bewertung. [...] ⁷⁴

Dies berücksichtigend empfiehlt sich bei dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand eine Mischform aus den verschiedenen Intentionen, die – ergänzt um Elemente der Szenario-Analyse – in einen logischen Methodenmix integriert werden. Letztendlich gilt es, nach einer Ideenaggregation über sukzessive Expertenbefragungen mit qualitativen und quantitativen Anteilen und einer zunehmenden Konkretisierung der Fragestellung, zu einem weitgehenden Konsens der Einzelprognosen oder -urteile im untersuchten Themenbereich zu gelangen.

Während eine Kombination der Intentionen (auch methodenübergreifend) relativ problemlos scheint, gilt es bei der Durchführung einer charakteristische Delphi-Studie im Forschungsdesign folgende Merkmale auch bei dem beabsichtigten Methodenmix mit Elementen der Szenario-Analyse zu berücksichtigen: ⁷⁵

▪ **Verwendung eines formalisierten Fragebogens als Instrument**

Je nach Intention der Studie wird eine größere Relevanz auf qualitative (offene) oder quantitative (geschlossene) Fragen gelegt. I.d.R. ist es methodenimmanent, in den einzelnen Runden den konsultierten Wissensexperten die Möglichkeiten zu Anregungen und Kommentaren zu geben, die dann aber auch an die Expertengruppe zurückgespiegelt werden sollten. Es wird empfohlen, auch bei qualitativ ausgelegten (Basis)Runden mit Leitfadeninterviews zu agieren, um eine Vergleichbarkeit der Befragungsmodalitäten zu gewährleisten. Klassische Elemente stellen wiederkehrende Fragen (sowohl in modifizierter aber auch in gleichbleibender Frageformulierung) dar, die eine Entwicklung über die Iterativität abzufragen suchen, und so genannte Kompetenzfragen, die den Sachverstand der Wissensexperten über deren eigene subjektive Einschätzung explizieren.

▪ **Expertendefinition und -befragung**

Je nach Intention der Delphi-Studie respektive des zu Grunde liegenden Erkenntnisinteresses ist von Experten, die ob einer bestimmten Fachkenntnis gezielt ausgewählt wurden, oder von Teilnehmern der Befragungen die Rede. Die Möglichkeit, die Expertengruppe repräsentativ, als Stich-

⁷⁴ Steinmüller (1997), S. 85

⁷⁵ vgl. Becker (1974); Wechsler (1978); Seeger (1979); Zerres (1992), S. 151 – 160; Welters (1995); Steinmüller (1997); Brosi/Krekel/Ulrich (1999); Häder (2002), S. 70ff.; Wissen (2008), S. 79ff.

probe einer definierten Grundgesamtheit oder willkürlich nach bestimmten ausgewählten Kriterien zusammensetzen, unterstreicht diese methodisch breite Herangehensweise. Als Untergrenze gelten i.d.R. 10 Experten, eine Obergrenze ist nicht feststellbar.

- **Anonymisierung der Einzelantworten**

Ziel der Anonymisierung der Einzelmeinungen ist es, den inhaltlichen Aspekt einer Aussage in den Vordergrund der Interpretation zu stellen und gruppendynamische Prozesse, die im Präsenzdiskurs auftreten und die neutrale Betrachtung einer Meinung erschweren (z.B. Wer sagt was? Wie wird es gesagt? Wann wird es gesagt?), zu minimieren. Das Merkmal der Anonymität wird in manchen Delphi-Studien auch auf die Expertenzusammenstellung übertragen – insbesondere bei großen Probandenpopulationen und/oder eher allgemeinen gehaltenen zugrunde liegenden Erkenntnisinteressen des Forschungsvorhabens kennen sich die einzelnen Teilnehmer nicht. Bei kleineren Grundgesamtheiten an Wissensexperten und spezielleren Fragestellungen ist es oft so, dass mit der Nennung teilnehmender Experten andere zur Zusage motiviert werden, dass die Relevanz des Forschungsvorhabens durch die vertretenen Teilnehmer unterstrichen wird und damit auch die Bereitschaft zu der aktiven Partizipation über die verschiedenen Delphi-Runden wächst.

- **Ermittlung einer reliablen und validen Gruppenantwort**

Unter Wahrung der Anonymität der Einzelaussagen wird die aggregierte Gruppenmeinung unter zu Hilfenahme qualitativer und statistisch-quantifizierbarer Instrumente ermittelt, ggf. ergänzt um eine Gewichtung von Antworten in mehrere alternative Varianten.

- **Feedback über diese Gruppenantwort an die teilnehmenden Experten**

Eine Rückmeldung dieser aggregierten Gruppenmeinung an die teilnehmenden Experten erfolgt i.d.R. zeitnah nach der Erhebung und ergänzt um ein einleitendes Anschreiben, das den offiziellen Charakter sowie Seriosität und Wichtigkeit der Studie generell und der Beteiligung jedes einzelnen Experten hervorhebt. Ein solches Vorgehen ist essentiell für Teilnehmermotivation und Expertenbindung.

Je nach Komplexität der Ergebnisse und Aufwand der Frageerstellung für die folgende Runde wird die Aussendung der nächsten Befragung integriert.

- **iterative Befragung in mehreren Runden**

Über die Iterativität der Delphi-Technik sollen die Experten dazu bewegt werden, ihre individuellen Einschätzungen im Lichte der gespiegelten und konglomerierten Informationen aus der bzw. den Vorrunden nochmals zu überdenken. Auch können Unterschiede im individuellen Informationsstand sowie bezogen auf den gruppenübergreifenden Referenzrahmen angeglichen werden. Die Methode ist somit prinzipiell konvergenzbildend, favorisiert die Mehrheitsmeinung und begünstigt die Anpassung unsicherer und abweichender Meinungen. Ausschlaggebend für die Anzahl der Runden sind neben den Erkenntnisinteressen und zu beantwortenden Fragestellungen vor allem die zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen des Auftraggebers. Auch nimmt die Bereitschaft der teilnehmenden Experten i.d.R. mit zunehmender Anzahl der Runden ab – hier können Forschungs- und Fragebogendesign ebenso wenig eine andauernde Motivation erreichen wie Begleitschreiben, Rückkoppelung und Frageformulierungen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Grundidee der Delphi-Technik darin besteht, in mehreren Zyklen Expertenmeinungen zur Problemlösung zu nutzen und deren intuitive Urteile als Ergebnis intraindividuelle Informationsverarbeitungsprozesse⁷⁶ hinterfragt zu wissen. Die nachstehende Tabelle skizziert das methodische Vorgehen entsprechend:

	Moderator	Expertengruppe
Vorstufe	Problemdefinition Zielformulierung Festlegung von Inhalt, Form und Dauer der Delphi-Studie Fragebogenerstellung Expertenselektion	Teilnahmezusage
1. Stufe	Durchführung der 1. Runde: Aufforderung zur Abgabe einer Prognose	Beantwortung durch 1. Prognose
2. Stufe	Auswertung und Kennzahlenbildung kommentierte Rückmeldung der Resultate an die Expertengruppe Erstellung der 2. Befragungskonzeption Aufforderung zur Abgabe einer zweiten Prognose mit Begründung extremer Aussagen	Beantwortung durch (kommentierte) 2. Prognose
n^{te} Stufe	Auswertung und Kennzahlenbildung kommentierte Rückmeldung der Resultate an die Expertengruppe ggf. weitere Befragungsrunden	Beantwortung durch (kommentierte) n ^{te} Prognose
Abschluss	Zusammenfassende Auswertung der Ergebnisse Berichterstattung (auch an die Experten) ggf. Einholung eines abschließenden Expertenfeedbacks Evaluation und Veröffentlichung Maßnahmenableitung	ggf. evaluierendes Abschlussfeedback

Tab. 7 Das Delphi-Design im Überblick
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zerres (1992b), S. 153 und Weber (1990), S. 129

In einem 2008 durchgeführten Indikatorenvergleich von 14 Delphi-Studien werden (gemittelt) folgende durchschnittliche Werte erzielt: In der Regel werden Delphi-Studien von zwei Personen mit ca. 150 Teilnehmern (bei ca. 380 rekrutierten Personen) durchgeführt, dauern etwa 11 Monate und be-laufen sich auf drei bis vier Befragungsrunden. Der Rücklauf nimmt während der einzelnen Befragungsrunden kontinuierlich ab: ca. 30% der Experten nehmen nach erste Runde noch teil, ca. 7% nach der 3. Runde – somit liegt die durchschnittliche Teilnahme bei ca. 22,5%.⁷⁷

⁷⁶ vgl. Becker (1974), S. 7

⁷⁷ Dabei ist zu beachten, dass die verglichenen Delphi-Studien in Teilen Studien mit einer sehr hohen Teilnehmerzahl waren, und die Bindung der Teilnehmer an die Untersuchung somit entsprechend schwach war. Vgl. Wissen (2008), S. 84 ff.

Ein weiteres Durchschnittsmerkmal der untersuchten Studien liegt in der Erkenntnis, dass in Delphi-Studien nicht mehr als 9 Themenkomplexe in durchschnittlich 150 Fragen behandelt werden.⁷⁸

Ausführlich werden in ebd. Indikatorenvergleich die untersuchten (und weitere) Kriterien problematisiert und obwohl eine fehlende methodische Einheitlichkeit herausgearbeitet werden konnte, kommt der Verfasser zu dem Schluss,

[...] dass bei Anwendung der Delphi-Technologie mit inhaltreichen Ergebnissen gerechnet werden kann. [...] ⁷⁹.

Dieser Befund deckt sich mit anderen Aussagen, denn neben einem quantitativ umfangreichen und weiterverarbeitbaren Output liegt das primäre Ziel des Delphi-Ansatzes darin,

[...] Diskussionen durch Leitbild- und Zielhorizontvorgaben auf eine konkretere Ebene zu führen, [...] zusätzliche Orientierungspunkte zu geben [...] ⁸⁰

sowie zutreffende

[...] Aussagen über die Gegenwart zu gewinnen: nämlich darüber, wie sich Experten gegenwärtig die Zukunft vorstellen. [...] Delphi-Expertisen [haben] nur dann ihre Berechtigung [...], wenn sie ihren Nutzen bereits in der Gegenwart finden. [...] ⁸¹

Dieser pragmatische Ansatz ist es, der Delphi-Studien trotz ihrer eingeschränkten methodischen Fundierung zu einem vielfach eingesetzten Instrument in prognostischer Wissenschaft und Unternehmensforschung macht. Die Stärke liegt in der Iterativität und in der Zuspitzung. Die befragten Experten überprüfen ihre eigenen Meinungen und der dem Delphi-Ansatz immanente Reduktionsprozess von Aussagen auf ein oder mehrere (sich dann i.d.R. klar widersprechende) Ergebnisse ergibt eine plausible Skizzierung möglicher Entwicklungen. Allerdings fehlt oftmals den befragten Experten eine Vorstellung von der Multiperspektivität möglicher Faktoren – die ‚fachspezifischen Scheuklappen‘ führen zu blinden Flecken oder zu einer falschen Wertigkeit von Einzeleinflüssen (s. dazu auch Kapitel 1.2.3 – Problematisierung des Delphi-Ansatzes). Als Fazit soll hier somit aufgegriffen werden,

[...] dass Delphi selbst keine Kreativitäts- sondern eher eine Sammel- und Evaluationstechnik ist. Auch wenn Experten zur schöpferischen Ideenproduktion hin aufgefordert werden, so heißt dies nicht, dass dies allen Experten gleichermaßen gut gelingt. Es ist unrealistisch, dass der Expertenstatus als solcher mit einer überdurchschnittlichen Kreativität im Hinblick auf die Prognose zukünftiger Entwicklungen verbunden wäre. Deshalb sollte die Ideensammlung durch kreativitätsförderliche Techniken (z.B. Szenario-Verfahren) unterstützt werden. [...] ⁸²

⁷⁸ vgl. Wissen (2008), S. 84 ff. Der Autor konstatiert einschränkend, dass die errechneten Quotienten lediglich als ‚Richtschnur zur Planung seiner eigenen Delphi-Studie zu verstehen sind, da „[...] um eine aussagekräftige Untersuchung von Delphi-Studien zu erhalten, [...] es weit mehr als eines Vergleichs dieser 14 Studien [bedarf]. [...]“ Ebd., S. 90

⁷⁹ Wissen (2008), S. 97

⁸⁰ Steinmüller (1997), S. 80

⁸¹ Brosi/Krekel/Ulrich (1999), S. 12. (Zitat im Original hervorgehoben.) In dieser Aussage begründet sich auch die Zustimmung der die Arbeit betreuenden Gutachter bzgl. eines fachöffentlichen Diskurses durch die Publikation und Kommunikation von Teilergebnissen während des laufenden Forschungsvorhabens (vgl. Kap. 0.3).

⁸² Brosi/Krekel/Ulrich (1999), S. 14

1.2.2 Das Forschungsdesign der szenariobasierten Delphi-Studie im Überblick

Nachdem die Instrumente gesichtet und ausgewählt waren, galt es, sie einem sinnvollen und dem Methodenmix ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘ angemessenen Einsatz zuzuordnen. Dazu wurden die oben angeführten wichtigsten Elemente der zu kombinierenden Methoden noch einmal gegenübergestellt:

	Delphi-Ansatz	Szenario-Ansatz
Ziel	fundierte Prognosen (quantitativer Schwerpunkt)	narrative Zukunftsbilder (qualitativer Schwerpunkt)
Instrument	standardisierte Fragebögen	Gruppenarbeit (Face-to-Face)
Personen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definierte Experten aus verschiedenen Bereichen (heterogen) ▪ Anzahl nicht festgelegt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilnehmer, zumeist Mitarbeiter (homogen) ▪ i.d.R. nicht mehr als zwölf
Design	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ortsungebunden ▪ iterative Analyse, zumeist mit zwei bis vier Befragungsrunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ortsgebunden ▪ regulär in sieben bis acht Stufen in z.T. unterschiedlichen Arbeitsgruppen
Zeit	unterschiedlich, mehrere Monate	zwei bis drei Tage (evtl. mit Recherche-Pause)
besondere Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anonymität der Aussagen ▪ Erzielen einer validen, quantifizierten Gruppenmeinung ▪ Feedback und Infrage-Stellung der eigenen und der Gruppen-Antworten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spiegeln von Einfluss- und Störfaktoren ▪ Vernetzungsmatrix und Systemgrid ▪ Erzielen ungewöhnlicher und visionärer Ideen ▪ narrative Ergebnisse

Tab. 8 Charakteristische Merkmale von Delphi- und Szenario-Ansatz in der Gegenüberstellung
Quelle: Eigene Darstellung

Die Kombination der beiden unterschiedlichen Forschungsmethoden hatte eine entsprechende Auswirkung auf das Untersuchungsdesign.

Während der der eigentlichen Untersuchungsvorbereitung vorangestellten Vorarbeiten galt es, nicht nur die Literatur zu sichten und den Untersuchungsgegenstand einzugrenzen. Hier wurde zudem über sogenannte Konsultanten – Experten aus dem Bereich Wissensmanagement bzw. aus dem Bereich Wissensmanagement und Bibliothek – eine ergänzende Themensichtung vorgenommen. Diese Prozessstufe (s. Kap. 2.3) kann der eher diskursiven Orientierungsphase (Schritt 1) der Szenario-Technik zugeordnet werden, galt es doch, zu einer das Erkenntnisinteresse des Verfassers hinterfragenden Ideengeneration zu gelangen und den Untersuchungsgegenstand generell zu problematisieren.

Die valide Bestimmung, wer als Wissensexperte im Sinne der Studie nach objektiven Gründen in Frage kommt und wie nach einer entsprechend sorgfältigen Definition die Auswahl der tatsächlichen Wissensexperten nach wissenschaftlichen Kriterien von statten gehen kann, hat sich in erster Linie an Er-

fahrungen und Vorgaben von Delphi-Befragungen orientiert (s. Kap. 2.4). Einher mit dieser Expertengewinnung ging auch der durch die damalige IFLA-Präsidentin Prof. Dr. Claudia Lux⁸³ (2007 bis 2009) sowie (bei den britischen potentiellen Experten) durch die Mentorin des Department of Library and Information Science der University of Loughborough, Frau Dr. Louis Cooke, mit entsprechenden Anschreiben unterstützte Erstkontakt mit den ausgewählten Wissensexperten in Deutschland und Großbritannien zur Teilnahmemotivation – ein Aspekt, der bei zahlreichen Delphi-Studien als essentiell beschrieben wird.⁸⁴

Da es bei der vorliegenden Arbeit nicht vorrangig um eine Auseinandersetzung mit theoretischen Konzepten des Wissensmanagement geht, sondern im Fokus des Erkenntnisinteresses die in einem oder mehreren Szenarien konglomerierte Einschätzung von Praktikern des Öffentlichen Bibliothekswesens steht, galt es in der Vorbereitungsphase den Untersuchungsgegenstand greifbar zu definieren und diese Definition im Sinne einer Herstellung eines einheitlichen Referenzrahmens bezogen auf den Untersuchungsgegenstand und die in diesem Kontext verwendeten Begrifflichkeiten im Zuge der ersten Befragungsrunde zu schaffen. Diese Prozessstufe kann der Umfeld- oder Einflussanalyse (Schritt 2) der Szenario-Technik zugeordnet werden, da im Zuge der ersten Befragungsrunde zudem sowohl ein erstes Ranking vorgegebener Einflussbereiche wie auch eine erste Sammlung von Schlüsselfaktoren erfolgte.

Dem vor allem aus dem Blickwinkel des Delphi-Ansatzes relevanten Aspekt der Expertenmotivation und Expertenbindung wurde in sofern Rechnung getragen, als dass die erste Befragungsrunde ein aufsuchendes Face-to-Face Basisinterview war: mit den gewonnenen 48 Wissensexperten Öffentlicher Bibliotheken aus Großbritannien (24 Probanden) wie aus der Bundesrepublik Deutschland (24 Probanden) wurden entsprechende Befragungen in den jeweiligen Bibliotheken durchgeführt (s. Kap. 2.5).

Bei der Auswertung der Ergebnisse der ersten Befragungsrunde konnten über eine (qualitative) Inhaltsanalyse Themencluster gebildet werden, die den Experten im Sinne der Iterativität des Delphi-Ansatzes im weiteren Verlauf der Untersuchung widergespiegelt wurden. Es wurden aber auch (über eine bibliothekswissenschaftlich-modifizierte Inhaltserschließung auf Thesaurusbasis) Tagclouds gebildet, die Stör- und Erfolgsfaktoren für einzelne Dimensionen des Wissensmanagements in den befragten Bibliotheken gewichten und aufbereiten. Somit wird einerseits der Szenario-Ansatz gestützt, andererseits aber auch der Übergang zu einer quantitativen, statistisch-orientierten Datenanalyse geschaffen. Dieser quantitative Ansatz – der eher dem Delphi-Ansatz zugeordnet werden kann – wurde mittels Skalenbefragungen zur Verifizierung der generellen Eignung der Wissensexperten und deren Wissensbasis zu ‚Wissen über Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘ (Selbstbild) in der ersten Befragungsrunde fortgeführt. Die Ziele der ersten Befragungsrunde, neben einem quantifizierten State-of-the-Art auch qualitativ-narrative Best-Practice-Beispiele zu sammeln und diese Einfluss- und Störfaktoren für die Szenariobildung gegenüberzustellen, konnte so erreicht werden.

⁸³ Frau Prof. Dr. Lux ist gleichzeitig auch Erstbetreuerin der Arbeit.

⁸⁴ vgl. Kap. 1.2.1 (Delphi-Studie)

Parallel zur zweiten Befragungsrunde wurden die ausgewerteten Ergebnisse an die Wissensexperten kommuniziert: Einerseits erfolgte eine separate, ausführliche, an dem ersten Befragungsbogen orientierte Zusammenfassung, andererseits wurden die geclusterten Hauptaussagen der Wissensexperten so in die neuerliche Befragung eingebaut, dass die Wissensexperten im Sinne des Delphi-Ansatzes diese quantitativ falsifizieren bzw. verifizieren konnten. So wurden die bereits verdichteten Aussagen der ersten Befragungsrunde einer weiteren Zuspitzung zugeführt. Der Szenario-Ansatz wurde mittels einer Vernetzungsmatrix über die fünf bereits einleitend angesprochenen und als wissensmanagement-relevante Erfolgsfaktoren⁸⁵ definierten Unternehmenseigenschaften Autonomie, Fluktuation/kreatives Chaos, Intention, Interne Vielfalt sowie Redundanz bedient, die Gewichtung der (internen) Einflussgrößen via Vernetzungsmatrix nach aktiven und passiven Schlüsselfaktoren (Schritt 4 des Szenario-Ansatzes) konnte so vollzogen werden. Der qualitativ-diskursive Szenario-Ansatz wurde des weiteren über die Möglichkeit, die geschlossenen Fragen zu kommentieren und zu diskutieren, weiter verfolgt. Je nach Fragestellung konnten so inhaltsanalytisch eine Verdichtung des Untersuchungsgegenstandes (Trichter) erfolgen, die mit quantitativen Daten gestützt wurde. Darauf aufbauend konnte dann mit der Konstruktion von Trendprojektionen⁸⁶ (Schritt 5 des Szenario-Ansatzes) begonnen werden.

Die konstruierten Trendprojektionen wurden dann in der dritten Befragungsrunde als telefonisches Fokusinterview aus offenen Fragen den Experten zur Kommentierung vorgelegt (s. Kap. 2.8). Für die bereits sehr fortgeschrittene Entwicklung von Aussagen zu den unterschiedlichen Dimensionen von Wissensmanagement (intern, extern, systemisch, individuell) sollte so eine zusätzliche, mit (potentiellen) Best-Practise-Beispielen gestützte quantitative aber vor allem auch qualitative Basis für das abschließende Szenario gewonnen werden. Der abermalige persönliche Kontakt zu den Wissensexperten sollte diese trotz der inzwischen zeitlich großen Lücken zwischen den einzelnen Befragungsrunden zur weiteren Teilnahme motivieren. Diese zeitliche Lücken sind u.a. begründet durch beruflich bedingte Einarbeitungsphasen des Verfassers, durch arbeitsintensive Modellierungsphasen der einzelnen Befragungsrunden mit z.T. ausführliche Pretests sowie insbesondere durch die Konzentration auf die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘, die 2009/2010 an der Mannheimer Zentralbibliothek beispielhaft durchgeführt wurde. Im Kontext des Systemischen Wissensmanagements sollte so für die vorliegende Studie untersucht werden, ob und wenn ja bis zu welchem Grad ein Bilanzierungsmodell von immateriellen Besitzständen, das für kleine und mittlere Unternehmungen entwickelt wurde, auf die Non-Profit-Organisation Öffentliche Bibliothek beispielhaft angewandt werden kann (s. Kap. 2.7).

⁸⁵ vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 72ff. sowie Kap. 2.2.1.1

⁸⁶ Auf die Konstruktion von Extrempjektionen, die bzgl. vermuteter Unterschiede zwischen deutschen und britischen Bibliotheken angedacht waren, konnte verzichtet werden: Die Untersuchungsergebnisse der ersten beiden Runden haben aufgezeigt, dass die Arbeit als Konsensdelphi mit nur einem Schlusszenario fortgeführt werden sollte (vgl. Kap. 2.6.9 und 2.6.10).

Die vierte und abschließende Befragungsrunde bestand dann ihrerseits aus der Kommunikation des aus den Rückmeldungen zu den Trendprojektionen gebildeten Schlusssszenarios (Schritt 7 des Szenario-Ansatzes) an die Wissensexperten mit der Bitte um freie Evaluation desselben, um hierdurch zu einer Plausibilitätseinschätzung gelangen zu können. (s. Kap. 2.8).

Tabellarisch kann das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit wie folgt zusammengefasst werden:

Delphi-Ansatz	Szenario-Ansatz	Forschungsdesign als Methodenmix
Vorstufe Zieldefinition Expertenbestimmung Methodenkonkretisierung (Anzahl der Runden etc.)	1. Schritt Orientierungsphase (Aufgabenanalyse) 2. Schritt Bestimmen der Einflussbereiche (Einfluss- oder Umfeldanalyse)	Problemdefinition und Literatursichtung Zielformulierung / Hypothesen / Erkenntnisinteresse Festlegung von Inhalt, Form und Dauer der Studie Konsultantenbefragung Expertenselektion und Gewinnung der Wissensexperten
1. Stufe Bildung von Prognosen Auswertung und Verdichtung	2. Schritt Bestimmen der Einflussbereiche (Einfluss- oder Umfeldanalyse) 3. Schritt Schlüsselfaktoren sammeln	Fragebogenerstellung erste Befragungsrunde Durchführung als Face-to-Face Interview Auswertung
2. Stufe Fragebogenerstellung Aufforderung zur Abgabe einer zweiten Prognose mit Begründung der komprimierten Aussagen aus der ersten Runde Auswertung und Verdichtung	4. Schritt Wirkungsanalyse / Schlüsselfaktoren bestimmen (Deskriptoren)	kommentierte Rückmeldung der Resultate an die Expertengruppe Fragebogenerstellung zweite Befragungsrunde Durchführung als pdf-Fragebogen Vernetzungsmatrix Verifizierung / Falsifizierung der komprimierten Aussagen aus der ersten Runde Auswertung
Exkurs	Exkurs	„Wissensbilanz – Made in Germany“ Durchführung am Beispiel der Mannheimer Zentralbibliothek
3. Stufe Fragebogenerstellung Aufforderung zur Abgabe einer dritten Prognose mit Begründung der komprimierten Aussagen aus der zweiten Runde Auswertung und Verdichtung	5. Schritt Erarbeitung von (extrem) positiven und (extrem) negativen Zukunftsprojektionen 6. Schritt Trendprojektionen erarbeiten	kommentierte Rückmeldung der Resultate an die Expertengruppe Bildung von Trendprojektionen Fragebogenerstellung dritte Befragungsrunde Durchführung als Telefoninterview Aufforderung zur Stellungnahme zu den Projektionen (Verifizierung / Falsifizierung) Auswertung

Abschluss	7. Schritt Formulierung von Szenarien	kommentierte Rückmeldung der Resultate an die Expertengruppe in Form eines Abschluss szenarios Vierte Befragungsrunde Durchführung als schriftliche Befragung per E-Mail Einholung eines abschließenden Expertenfeedbacks, ggf. inkl. Plausibilitätseinschätzung Zusammenfassende Auswertung der Ergebnisse abschließende kommentierte Rückmeldung der Resultate an die Expertengruppe und Veröffentlichung
------------------	---	---

Tab. 9 Zu Grunde liegendes Forschungsdesign als Methodenmix von Delphi- und Szenario-Ansatz
Quelle: Eigene Darstellung

1.2.3 Problematisierung der szenariobasierten Delphi-Studie

Neben Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) als grundsätzliche Kriterien einer wissenschaftlichen Untersuchung gilt es, die Kernelemente der beiden Untersuchungsmethoden einerseits einzeln aber auch in ihrer Zusammenwirkung als Methodenmix zu problematisieren, um auf Stärken aber auch auf Grenzen und Schwächen der vorliegenden Untersuchung aufmerksam zu machen.

Validität

[...] beinhaltet die Übereinstimmung von Ergebnissen mit dem durch die Untersuchung (Messung) vorgegebenen theoretisch-begrifflich zu erfassenden Sachverhalt. Dies impliziert insbesondere die Forderung, dass die gewählten Operationalisierungen den begrifflichen Merkmalsbereich hinreichend erschöpfend erfassen, dass die Ergebnisse mit dem theoretischen Bezugsrahmen in Einklang zu bringen sind und dass sie als Prognosekriterium für von der Theorie vorhergesagte und empirisch feststellbare Phänomene dienen. [...] ⁸⁷

Die Problematik der Validität gilt insbesondere für die Bestimmung und Auswahl der Wissensexperten, auf die in Kap. 2.4 noch ausführlich eingegangen wird. Hier gilt es – und darauf wird durch den Methodenmix in der vorbereitenden Phase besonders viel Wert gelegt – die Erzeugung eines einheitlichen Referenzrahmens bei den Experten bezüglich des Wissens über Wissensmanagement und über die begrifflichen Merkmalsbereiche innerhalb dieser Disziplin in Ergänzung zu deren nachgewiesener bibliothekswissenschaftlicher und bibliothekspraktischer Expertise in den Mittelpunkt zu stellen. Darüberhinaus werden mittels der verdichtenden Iterativität der einzelnen Befragungsrunden die ermittelnden Ergebnisse sowohl immer wieder einem theoretischen Bezugsrahmen zugewiesen wie auch hinsichtlich ihrer Prognostik und Aussagekraft durch die Wissensexperten einer wiederkehrenden Überprüfung unterzogen.

Reliabilität

[...] bezeichnet die Reproduzierbarkeit von Ergebnissen unter den gleichen intersubjektiven Bedingungen, also insbesondere die Forderung, dass andere Forscher bei Anwendung desselben Erhebungsinstrumentes in Interaktion mit demselben Untersuchungsgegenstand zu demselben Ergebnis gelangen. [...] Reliabilitätsmaße beschränken sich zumeist auf die Zuverlässigkeit als Reproduzierbarkeit der (Teil-)Ergebnisse aus der Interaktion Untersuchungsobjekt-Instrument oder Instrument-Forscher. Reproduzierbar sollen jedoch in erster Linie nicht einzelne Kodierentscheidungen sein, sondern Aussagen über wesentliche Strukturen in den vielfältigen Erscheinungen sozialer Interaktion, die die Fragestellung zum Gegenstand hatte. [...] ⁸⁸

Die Wissensexperten (die ihrerseits eine repräsentative Auswahl aus einer entsprechend definierten Grundgesamtheit darstellen) nehmen über die Inklusion von Stör- und Erfolgsfaktoren und über die durch die Wechselwirkungsanalyse der Vernetzungsmatrix gewichteten Schlüsselfaktoren eine intersubjektivierung der den Untersuchungsgegenstand bestimmenden Umwelt in Auszügen vor. Durch die inhaltsanalytische Clusterung via thesaurusbasierter Tagclouds und interdependenter Mindmaps wird diese die Reliabilität prägende intersubjektivierung abermals zu unterstützen versucht. Der Delphi-Ansatz greift über die methodenimmanente Iterativität die Interaktion Untersuchungsobjekt-Instrument und Instrument-Forscher, wenn auch zuspitzend und modifiziert, so doch als Grundgedanken auf und

⁸⁷ Kriz/Lisch (1988), S. 267

⁸⁸ Kriz/Lisch (1988), S. 217ff.

gliedert somit eine quasi instrument-gebundene Teil-Reproduzierbarkeit in das Forschungsdesign grundsätzlich ein.

Problematisierung der Szenario-Technik

Eine Problematisierung der Szenario-Technik scheint auf den ersten Blick nicht ohne weiteres möglich, denn

[...] da Szenarien unterschiedliche Funktionen im Forschungsprozeß zu erfüllen haben, [...] keine einheitlichen Maßstäbe dafür, was ein gutes Szenario sei, existieren [können].⁸⁹

Dennoch gilt es, mögliche Fehlerquellen im Vorfeld des Methodeneinsatzes zu identifizieren, um sie entsprechend im Einsatz der Methode vermeiden zu können. Die Qualität des am Ende eines Untersuchungsprozesses stehenden Szenarios hängt prioritär von drei grundsätzlichen Aspekten ab:

- [...] Credibility
Szenarien müssen glaubwürdig (plausibel und konsistent) sein.
- Utility
Szenarien müssen den angegebenen Zweck erfüllen.
- Intelligibility
Szenarien müssen verständlich (nachvollziehbar) sein. [...] ⁹⁰

Um ebendiese Zuverlässigkeit, Relevanz und Transparenz garantieren zu können, sollten somit vor allem während der Szenariokonstruktion aber auch bei der Herleitung und den vorbereitenden Prozessschritten Fehlermöglichkeiten durch ein entsprechend sorgfältiges Agieren vermieden werden.

Besondere Aufmerksamkeit ist dabei den folgenden vier Prozessphasen zuzuweisen:⁹¹

- **Fehler beim Szenario-Ansatz**, also „[...] Entscheidungen über die Herangehensweise bei der Szenariokonstruktion [...]“⁹²

Neben der Frage nach einer adäquaten Problemdefinition, die in einem entsprechend zugeschnittenen Untersuchungsdesign münden sollte, sind hier insbesondere die Rahmenbedingungen hinsichtlich der personellen, finanziellen, zeitlichen und sonstigen Ressourcen zu bedenken, die einer umfassenden Analyse Grenzen setzen könnten und so den komplexen und unsicheren Projektanforderungen nur ungenügend Rechnung tragen würden. Über einen produktiven Umgang mit Konflikten und einer moderierten Kommunikation gilt es, Konformitätsdruck und Gruppenzwänge abzubauen und produktives Denken im Sinne einer offenen Diskussions- und Kommunikationskultur zu fördern und so eine oftmals „[...] verengte Problemsicht [...]“⁹³ aufzuheben.

⁸⁹ Steinmüller (1997), S. 62

⁹⁰ Steinmüller (1997), S. 63. Steinmüller nimmt hier Bezug auf Wilson (1978, S. 233), der seinerseits auf Zentner (1975, S. 30) zurückgreift. Wilson konstatiert abschließend: „[...] In sum, [...] the selections of scenarios should be based on relevance; organized around key branching points; and meet Zentner's criteria of credibility, utility, and intelligibility. [...]“ Wilson (1978, S. 235). Der Aspekt der Credibility kann ergänzt werden um die Perspektiven Glaubwürdigkeit der Quellen (Kompetenz der Szenario-Ersteller/-Schreiber, deren Objektivität und Image), des Inhalts (Kausalität des Szenarios, Plausibilität der Hypothesen/Trends/Entwicklungen) und der Präsentation des Szenarios (Überzeugungskraft und Leuchtkraft, Sensibilität für die Belange der Adressaten). Vgl. auch Wiedemann (1991), S. 34

⁹¹ vgl. im Folgenden Wiedemann (1991), S. 31f. und Steinmüller (1997), S. 63

⁹² vgl. Wiedemann (1991), S. 31

⁹³ Steinmüller (1997), S. 62

- **Fehler bei der Informationssammlung**, also der „[...] Art und Weise, wie und welche Informationen erhoben werden [...]“⁹⁴

Fehler bei der Informationssammlung können Verfügbarkeitsfehler, Selektionsfehler, Bestätigungsfehler, Repräsentationsfehler sowie Metaphorikfehler sein. Mankos in der Verfügbarkeit erfolgen durch eine Konzentration auf bereits geläufige Aspekte in der Problemstellung, die bereits mit einer signifikanten Relevanz belegt sind. Diese signifikante Relevanz ist auch zugleich die Ursache für Selektionsfehler: die Sichtung und Strukturierung von Problem und Problemumfeld erfolgt gemäß eigener Präferenzen und Erfahrungen, und blendet unbekannte Bereiche dabei aus. Ähnlich gelagert sind Bestätigungs- und Repräsentativfehler: Aussagen, die die Sicht des Untersuchenden auf das Problem bestätigen, werden eher wahr- und auch angenommen, als solche, die dieser widersprechen; Aussagen finden ihre (unzulängliche) Bestätigungen in vereinfachten Analogiebildungen und in typisch und damit nicht hinterfragten Assoziationen und Assoziationsketten. Metaphorikfehler führen dahingegen dazu, dass mittels ‚hinkender Vergleiche‘ Bereiche der Untersuchung einer fehlerhaften Strukturierung unterzogen werden.

- **Fehler bei der Informationsverarbeitung**, also der „[...] Form der Bündelung und Strukturierung der Informationen [...]“⁹⁵

Fehler während der Verarbeitung wirken sich mittel- und unmittelbar auf den Prozess der Szenariokonstruktion aus: ungenaue Interpretationen, falsche Zuordnungen und unsaubere Clusterungen/Faktorenbündelungen und Gewichtungen führen zu verfälschenden Zwischenergebnissen und einem invaliden Abschlusszenario. Dies kann passieren, wenn Unsicherheiten als hinderlich bei der Informationsverarbeitung ignoriert werden, Nebeneffekte und Konsequenzen überhöht oder marginalisiert, Kontextfaktoren falsch oder unklar zugeordnet sowie Fehleinschätzungen nichtlinearer Zusammenhänge vorgenommen werden. Während diese Fehlerquellen im Prozess der Szenariobildung anzusiedeln sind, können nicht einbezogene oder falsch bewertete, vor allem statistische Hintergrundinformationen ebenso im Vorfeld die Untersuchungsergebnisse verfälschen.

- **Fehler bei der Ableitung von Konsequenzen** also der „[...] Folgerungen, die aus den Szenarien abgeleitet werden [...]“⁹⁶

Bei der Skizzierung des Szenarios oder aber der Ableitung von entsprechenden Konsequenzen liegt eine Fehlerhäufigkeit oftmals in einer überzogenen Schwarzmalerei (Hyper-Worst-Case-Mentalität) oder – gegenteilig – bei zu optimistische Annahmen im Kontext einer subjektiv geprägten Relevanz-Zuweisung (Wishful Thinking). Weitere Unschärfen können durch eine funktionale Fixierung, d.h. eine unangemessene Gewichtung (Erhöhung oder Ausblendung) einzelner

⁹⁴ vgl. Wiedemann (1991), S. 31

⁹⁵ vgl. Wiedemann (1991), S. 31

⁹⁶ vgl. Wiedemann (1991), S. 31

Faktoren entstehen oder aber durch ein Nichtbeachten negativer Seiteneffekte, d.h. eine einseitige Auswertung, die mögliche (mittel- und langfristige) negative Folgen unterschlägt oder als irrelevant klassifiziert.

Die Szenarienbildung unterliegt somit einer hohen Komplexität und einer daraus resultierenden Fehleranfälligkeit, gekoppelt an eine scheinbare Willkürlichkeit und Unwahrscheinlichkeit des Endergebnisses: Da

[...] Wahrscheinlichkeit ein Pluspunkt für ein Szenarium ist, muß man sie neben anderen Überlegungen zu erreichen versuchen. Dennoch ist es wichtig, sich nicht auf die *wahrscheinlichsten*, konventionellsten oder vernünftigsten Situationen und Verhaltensweisen zu beschränken. [...] Zukünftige Ereignisse müssen nicht immer der engbegrenzten Linie entnommen werden, die wir als möglich kennengelernt haben; wir müssen auf weitere Überraschungen gefasst sein [...] ⁹⁷

Szenarien gelten – valide konstruiert – als „[...] *ein plausibles Modell der nahen Zukunft für einen problemorientiert abgegrenzten Wirklichkeitsausschnitt* [...]“ ⁹⁸. Als ein solches Modell erfüllen Szenarios eine systemanalytische bzw. systemische Funktion, in dem

[...] die Problemsituation [...] letztendlich als relationales Beziehungsgeflecht (Struktur) wirksamer Beziehungen (Relationen) zwischen problemrelevanten Einflussgrößen (Elementen) gedacht wird. [...] ⁹⁹

Die Interdependenz von Faktoren, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Problemsituation bzw. den Untersuchungsgegenstand haben, gilt es somit sorgfältig zu analysieren und in ein nachvollziehbares, narratives Szenario münden zu lassen:

[...] Nur wenn man erkennt, welche Möglichkeiten und verschiedene Entwicklungen in der zukünftigen Unternehmenswelt stecken, dann kann man sich gezielt bereits heute auf die Entwicklungen von morgen einstellen, d.h. zukünftige Chancen und Risiken erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Chancennutzung und Risikominimierung ergreifen. [...] ¹⁰⁰

⁹⁷ Kahn (1968), S. 254. Anm. des Vf.: Hervorhebungen auch im Original kursiv.

⁹⁸ Wilms (2006), S. 47

⁹⁹ Wilms (2006), S. 47

¹⁰⁰ von Reibnitz (1989), Sp. 1983

Problematisierung der Delphi-Technik

Unumstritten ist, dass der Delphi-Ansatz erhebliche methodische Schwachpunkte aufweist: weder gibt es eine klare Definition bzgl. Zusammenstellung, Repräsentativität und Anzahl zu befragender Experten, noch gibt es verbindliche Aussagen zu der Anzahl der Befragungsrunden oder bezüglich der zeitlichen Ausführung. Mittels der Delphi-Technik sollen komplexe Zukunftsprognosen zu komplexen Untersuchungsgegenständen getätigt werden, und im Fokus stehen so

[...] Problemfelder, die sich durch eine Vielzahl von Einflußfaktoren, große Unsicherheit, Zukunftsbezogenheit, Fehlen von „hard facts“ und unkalkulierbarer Dynamik auszeichnen. [...] Mithin sind die Anwendungsvoraussetzungen stringenter Modelle und Methoden nicht erfüllt. [...] ¹⁰¹

Dennoch gibt es, wie oben aufgeführt, Minimalbedingungen für den Einsatz der Delphi-Technik, und entsprechend gilt es diese Minimalbedingungen gefährdende potentielle Fehlerquellen zu berücksichtigen, um ein möglichst systematisches und intersubjektives Forschungsdesign aufzubauen: ¹⁰²

- **Nachlässige Durchführung (Sloppy Execution)**

Konzeption, Aufbau und Durchführung einer Delphi-Studie müssen sorgfältig strukturiert sein und sollten vor allem hinsichtlich der Zusammensetzung der Expertengruppe aber auch bzgl. der sich verdichtenden Fragebogenkonstruktionen und deren Analyse (die ihrerseits jeweils die Grundlage für die nächste Stufe bilden und damit entscheidend die Schlussprognose bestimmen) methodisch besonders sorgfältig durchgeführt werden.

- **Grenzen der Anwendbarkeit (Overselling)**

Dem Problembewusstsein einer möglichen nachlässigen Durchführung vorangestellt sollte die Überlegung sein, ob und wenn ja in welcher Konstruktion die Delphi-Technik für Bestandsaufnahme und Prognose geeignet ist, und welche Kernelemente tatsächlich zum Tragen kommen (Anonymisierung, höhere Effizienz durch möglichst große Teilnehmerzahl, Zielsetzungswiderspruch zwischen Forscher, Auftraggeber und Experten).

- **Wahrnehmungsbias bei langer Vorausschau (Discounting the Future)**

Je komplexer und je langfristiger der Delphi-Ansatz angelegt ist, desto unzuverlässiger sind die Prognosen der beteiligten Experten: Einflussfaktoren und Entscheidungskreuzungen, die weit in der Zukunft verankert sind, werden oft nicht entsprechend hochwertig eingeschätzt und in ihrer Auswirkung verharmlost.

- **Künstliche Eindeutigkeit (The Prediction Urge)**

Vor allem wenn als Ziel der Untersuchung ein Konsens-Delphi angestrebt wird (oder sich – wie in der vorliegenden Studie – aus den entsprechenden Befragungsergebnissen ungeplant ergibt) gilt

¹⁰¹ Welters (1989), Sp. 264

¹⁰² vgl. auch im Folgenden: Linstone (1975), S. 573ff.; Steinmüller (1997), S. 81f.; Institut für Technikfolgenabschätzung der Österreichischen Akademie für Wissenschaften (1998), S. 30 ff.
Die Reihung der kritischen Punkte ist leicht modifiziert, die Aussagen der folgenden Aufzählung sind stark dem Worting von Linstone bzw. der Österreichischen Akademie für Wissenschaften angelehnt.

es, bei der Interpretation der Prognoseergebnisse mehrdeutige Befragungsergebnisse nicht zu missachten oder gar auszublenden, um so eine ‚künstliche Eindeutigkeit‘ in dem Endergebnis zu vermeiden.

- **Gefahr der Vereinfachung (The Simplification Urge)**

Vor allem die „[...] allgegenwärtige Abhängigkeit der Delphi-Methode von subjektiven Wahrscheinlichkeitseinschätzungen einzelner Personen [...]“¹⁰³ kann dazu führen, dass der meist recht komplexe Untersuchungsgegenstand in all seinen faktorimmanenten Interdependenzen (mit sich selbst, den befragten Experten, dem Forscher aber auch der Umwelt) vereinfacht interpretiert und dargestellt wird.

- **Notwendigkeit breit gestreuter Kompetenzen (Illusory Expertise)**

Hier gilt es abzuwägen, über welches Wissen die befragten Experten verfügen: Ist das Wissen über den Untersuchungsgegenstand (und wenn ja, welchen Teilkomplex davon im Besonderen?) Voraussetzung für die Teilnahme an der Befragung oder ein weniger fachspezifisches Kontextwissen (das, wenn ja, wie definiert ist)? Eine „[...] absolute Objektivität von Expertenmeinungen [...]“¹⁰⁴ kann ohnehin nicht garantiert werden, eine möglichst heterogene bzw. ausgewogene Expertenzusammensetzung wird empfohlen.

- **Subjektive Einflüsse (Optimism/Pessimism-Bias)**

Auch hier liegt die Ursache für potentielle Fehlschlüsse in den beteiligten Experten: einerseits kann deren (positiv-wohlwollende oder kritisch-skeptische) Grundeinstellung gegenüber dem Untersuchungsgegenstand die Antworten prägen, andererseits steigt „[...] die Wahrscheinlichkeit subjektiver Verzerrungen [...] naturgemäß mit dem Grad der Abhängigkeit des persönlichen Schicksals von der Zukunft des Prognosegegenstands. [...]“¹⁰⁵

- **Manipulationsgefahren (Deception or Manipulating of Delphi)**

Die Konvergenz der Gruppenmeinung kann durch eine unsachgemäß zusammenfassende Analyse der Prognoseaussage einer vorgehenden Befragungsrunde verfälscht und manipuliert werden. Hier ist auf die Intersubjektivität der iterativen Runden insbesondere bezüglich der qualitativen, aber auch der quantitativen Auswertungen mit den darauf aufbauenden Interpretationen zu achten.

Untersucher (der Vf. der Studie) aber auch die befragten Wissensexperten sind, betrachtet man die aufgeführten Kritikpunkte im Zusammenhang, ausschlaggebend für die Güte und Zuverlässigkeit der Delphi-Studie. Auf beiden Seiten kann es leicht zu einer Beeinträchtigung der sachlichen Abwägung kommen.

Insgesamt überwiegen aber dennoch die Stärken des Delphi-Ansatzes in dem Sinne, dass

¹⁰³ Institut für Technikfolgenabschätzung der Österreichischen Akademie für Wissenschaften (1998), S. 31

¹⁰⁴ Institut für Technikfolgenabschätzung der Österreichischen Akademie für Wissenschaften (1998), S. 31

¹⁰⁵ Institut für Technikfolgenabschätzung der Österreichischen Akademie für Wissenschaften (1998), S. 31

[...] eine größere Gruppe von Experten mit einem ökonomisch handhabbaren Befragungs- und Feedbackverfahren in einen systematischen Beratungsprozess [...] ¹⁰⁶

iterativ eingebunden werden können, valide mögliche Entwicklungstendenzen expliziert werden und somit Handlungsoptionen aufgezeigt und Entscheidungslegitimationen geschaffen werden.

Das Forschungsdesign der szenariobasierten Delphi-Studie

Tabellarisch werden im Folgenden die Bias der oben aufgelisteten Einzelmethode verknüpft und es wird erläutert, inwieweit sich die potentiellen Fehlerquellen gegenseitig bestärken bzw. ob die Kombination von Szenario- und Delphi-Ansatz eine Minimierung der potentiellen Untersuchungsgefahren mit sich bringt (s. Spalte: Folgerungen für Methodenmix).

Bias im Szenario-Ansatz	Bias im Delphi-Ansatz	Folgerungen für den Methodenmix
hohe Komplexität und eine daraus resultierende Fehleranfälligkeit, gekoppelt an eine scheinbare Willkürlichkeit und Unwahrscheinlichkeit des Endergebnisses	Manipulationsgefahren (Deception or Manipulating of Delphi) Subjektive Einflüsse (Optimism / Pessimism-Bias) Gefahr der Vereinfachung (The Simplification Urge)	Die Iterativität des Delphi-Ansatz kann Fehleranfälligkeiten durch eine erneute (wenn auch zusammengefasste) Befragung der Experten minimieren. Durch die Vernetzungsmatrix erfahren Einflussfaktoren eine quantitative Wertung, die subjektive Einflüsse einschränkt. Die Manipulationsgefahr durch einzelne Experten ist durch die Inhaltsanalyse mittels thesaurus-basierter Tagclouds eingeschränkt, über die Mindmaps wird die Gefahr der Vereinfachung und des Ignorierens einzelner Meinungen wiederum aufgefangen. Die Manipulationsgefahr durch den Forscher bleibt grundsätzlich bestehen, würde allerdings durch die vorgesehenen skalierenden Elemente in den Befragungsrunden offensichtlicher aufgedeckt.
Credibility (glaubwürdig, plausibel und konsistent)	Subjektive Einflüsse (Optimism / Pessimism-Bias) Notwendigkeit breit gestreuter Kompetenzen (Illusory Expertise)	Die Glaubwürdigkeit des Abschluss szenarios wird gestützt einerseits durch die Auswahl für die Studie relevanter Experten, andererseits durch die anonyme qualitative Kommentierung der dem Szenario voran geschalteten Trendprojektionen. Subjektive Einflüsse bleiben insofern bestehen, als dass Experten nicht an einzelnen Runden teilnehmen könnten (oder die z.B. aus der Studie aussteigen), die (inhaltlichen, persönlichen, organisationsbedingten) Gründe dafür aber nicht anführen. Minimiert werden die subjektiven Einflüsse durch die der Studie vorangestellte Konsultantenbefragung, zudem wird die Kompetenz- bzw. Expertisendefinition in ihrer Zusammenstellung in ihrer intersubjektiven Ausrichtung dezidiert begründet. Eine Homogenisierung des Expertenwissens zum Untersuchungsgegenstand erfolgt durch ein die Studie begleitendes Glossar und den in der ersten Befragungsrunde integrierten Begriffsdefinitionen.

¹⁰⁶ Brosi/Krekel/Ulrich (1999), S. 12

Utility (relevant und brauchbar / zweckdienlich)	Wahrnehmungsbias bei langer Vorausschau (Discounting the Future)	<p>Beide Punkte bleiben bestehen und werden durch die erfolgte zeitliche Verzögerung / Streckung der einzelnen Runden und damit der Gesamtstudie verstärkt.</p> <p>Die hohe Identifikation der Experten trotz dieser Dauer spricht für die Zweckdienlichkeit der Untersuchung allgemein, die Langwierigkeit der Untersuchung könnte den Wahrnehmungsbias entspr. minimieren.</p>
Intelligibility (verständlich, transparent und nachvollziehbar)	Notwendigkeit breit gestreuter Kompetenzen (Illusory Expertise)	<p>Die einzelnen Befragungsrunden wurden jeweils mit einem oder mehreren Pretests einer Verständlichkeitsprobe unterzogen.</p> <p>Die Face-to-Face aber auch die Telefoninterviews haben die heterogene Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand bei gleicher Grundgesamtheit der Expertenbestimmung ebenso belegt wie die Best-Practise-Beispiele zu den Trendprojektionen, die in Mindmaps den Experten rückgespielt wurden.</p>
Fehler beim Szenario-Ansatz	<p>methodische Schwachpunkte (Definition bzgl. Zusammenstellung, Repräsentativität und Anzahl zu befragender Experten, Anzahl der Runden, zeitliche Ausführung)</p> <p>Grenzen der Anwendbarkeit (Overselling)</p>	<p>Die Grenzen der Anwendbarkeit wurden ebenso wie mögliche methodische Schwachpunkte beider Ansätze durch die Methodenkombination zu minimieren gesucht.</p> <p>Die umfangreichen und (zeit)aufwendigen Clusterungen hin zu den (Zwischen)Ergebnissen zielten ebenso wie die intensiven methodischen Vorüberlegungen auf eine Marginalisierung dieses nicht ganz auszusräumenden Bias hin.</p>
Fehler bei der Informationssammlung	Notwendigkeit breit gestreuter Kompetenzen (Illusory Expertise)	<p>Mittels der Konsultanteninterviews wurde die Expertise des Verfassers noch einmal bewusst hinterfragt und mit einer intersubjektivierenden Multiperspektivität konfrontiert.</p> <p>Der Notwendigkeiten breit gestreuter Kompetenzen wurde somit durch die beiden unterschiedlichen Expertenpools (Konsultanten und Wissensexperten) ebenso Rechnung getragen wie durch die Unterstützung der unter III und IV genannten Supervisoren und Mentoren.</p> <p>Die Publikation von Zwischenergebnissen sowie die Diskussion mit der Fachöffentlichkeit (inhaltlich) und in den Doktorandenkollegs (methodisch) haben dies unterstützt.</p>
<p>Fehler bei der Informationsverarbeitung</p> <p>Fehler bei der Ableitung von Konsequenzen</p>	<p>Gefahr der Vereinfachung (The Simplification Urge)</p> <p>Künstliche Eindeutigkeit (The Prediction Urge)</p>	<p>Grundsätzlich verstärken sich diese Fehlerquellen gegenseitig. Grobe Fehleinschätzungen und Vereinfachungen können zwar durch die erneuten Expertenbefragungen minimalisiert werden, dennoch werden i.d.R. in den Trendprojektionen sowie im Abschlussszenario Eindeutigkeiten durch eine Vereinfachung der Zukunftsvoraussagen immanenten Komplexität zwangsläufig erfolgen. Sie sind als reduktiver Prozess systemisch-methodisch bedingt und letztendlich notwendig für das Endergebnis.</p>

		Hier müssen durch den Untersuchenden die Schritte der trichterartigen Zuspitzung innerhalb der einzelnen Prozessstufen transparent und nachvollziehbar belegt werden.
--	--	---

Tab. 10 Interdependenzen der Methodenbias und Folgen für das Forschungsdesign
Quelle: Eigene Darstellung

Bis auf die grundsätzlichen Methodenschwächen, die oftmals auch anderen sozialwissenschaftlichen Analyseansätzen gemein sind,¹⁰⁷ gilt es insbesondere, die Objektivität des Forschenden zu garantieren und bei der Auswahl der Probanden und deren (inhaltlicher und methodischer) Bindung an die Studie extrem aufmerksam vorzugehen. Viele andere der aufgezählten Gefahrenpotentiale minimieren sich oder heben sich gar gegeneinander auf – dennoch gilt, dass zu den genannten erfolgskritischen Untersuchungsmomenten auch allgemeingültiger Kriterien von Methodeigenschaften wie logische Konsistenz, Einfachheit, Überprüfbarkeit, terminologische Klarheit, Angabe der Reichweite, Explikation der Prämissen und der Randbedingungen, Transparenz sowie praktische Handhabbarkeit¹⁰⁸ berücksichtigt werden müssen. Diese Kriterien werden am Ende der Arbeit noch einmal problematisierend aufgegriffen.

Die Kombination der beiden Methoden ist somit nicht nur zulässig, sondern verspricht vor dem Hintergrund der zu untersuchenden Materie Erfolge zu erzielen.

¹⁰⁷ vgl. Wiedemann (1991) S. 31; von Reibnitz (1989), Sp. 1983; Welters (1998), Sp. 264.; Kreibich (2006) u.a. Die Zuweisung der in Kap. 3.2 aufgeführten methodenimmanenten Schwächen werden von den o.a. Autoren in unterschiedlicher Intensität auf gängige sozialwissenschaftliche Untersuchungsinstrumente verallgemeinert.

¹⁰⁸ Kreibich (2006), S. 4

1.3 Unterstützende Instrumente der szenariobasierten Delphi-Studie im Kontext der vorliegenden Untersuchung

Kapitel 1.3 setzt sich mit Instrumenten auseinander, die im operativen Vorgehen die Methodenkombination aus Szenario-Technik und Delphi-Studie möglich machen. Dies sind – und das bildet den Schwerpunkt des ersten Unterkapitels – v.a. die Instrumentarien Befragung/Interview, Fragebogenkonzeption/ Fragebogendesign, Pretests sowie die entsprechenden statistischen und inhaltsanalytischen Auswertungsverfahren.

In einem weiteren Kapitel wird ferner die Methode der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ vorgestellt, die als eigenständiges Analyseverfahren nicht in das Forschungsdesign der szenariobasierten Delphi-Studie einzuordnen ist, sondern innerhalb der vorliegenden Studie als Exkurs durchgeführt wird.

Alle vorgestellten Instrumente werden im Kontext des Forschungsdesigns abschließend problematisiert.

1.3.1 Von der Befragung zur Datenanalyse

Neben den Instrumentarien Befragung / Interview und Fragebogenkonzeption / Fragebogendesign wird im folgenden Kapitel auch die Auswahl der für die szenariobasierte Delphi-Studie notwendigen Analyseinstrumente begründet. Da diese Instrumentarien in heterogenen Ansätzen umfangreich in diverser Fachliteratur vorgestellt werden, wird auf eine detaillierte und umfassende Darstellung verzichtet. Die Instrumentarien werden stattdessen bezogen auf ihre Anwendung im vorliegenden Forschungsdesign beschrieben.

Für alle angeführten Instrumentarien gilt, dass deren Einsatz transparent an die Experten kommuniziert wird. Alle Befragungsrunden werden mit einem Begleitschreiben eingeleitet und sind (soweit bereits in der ersten Runde möglich) namentlich an den Wissensexperten adressiert. Im Anschluss an die Befragung folgt ein Dankesschreiben, in dem die über die angewandten Analyseinstrumente erzielten Ergebnisse in skizzierter Form dargestellt werden. Gleichzeitig wird den Experten der weitere Ablauf der Studie mit einem ggf. aktualisierten Zeitplan mitgeteilt. Ab den Pretests der Alpha-Versionen der Face-to-Face Basisinterviews (Anfang Februar 2008) wurden alle Anschreiben mit einem ansprechenden Titelblatt, der sowohl die Humboldt-Universität als Heimatinstitution wie auch die Loughborough University als Mentor-Institution mit Logo und Nennung der verantwortlichen bzw. unterstützenden Professoren integrierte, versehen.

Diese Umrahmung der einzelnen Forschungsstufen ist ausschlaggebend für die Motivationsverstärkung und Bindung der Wissensexperten an die wissenschaftliche Studie.

Befragung

Befragungen sind Forschungsinstrumente, die der Erkundung von „[...] Positionen zu Themen oder Sachverhalten dienen [...]“¹⁰⁹ sowie

[...] als Methode der empirischen Sozialforschung [...] Daten zu sozialwissenschaftlich relevanten Fragen [...] sammel[n] und durch Aggregation der individuellen Daten Aussagen insbesondere über Merkmale Einstellungen und Meinungen in bestimmten Bevölkerungsgruppen anstreben[en]. [...]“¹¹⁰

Somit ist die Intention der Befragung einerseits dem Untersuchungsgegenstand unterworfen – es sollen potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken britischer und deutscher Großstädte ermittelt werden –, andererseits unterliegt sie den ausgewählten Metamethoden und den an diese gestellten Anforderungen – im vorliegenden Fall den Anforderungen aus der Kombination von Szenario- und Delphi-Technik.

Generell wird zwischen mündlicher Befragung (Interview) und schriftlicher Befragung (Fragebogen) unterschieden.¹¹¹ Erstere kann im Weiteren unterteilt werden in Face-to-Face oder Telefoninterviews, zweite in postalische oder DV-gestützte (Online-)Befragungen:

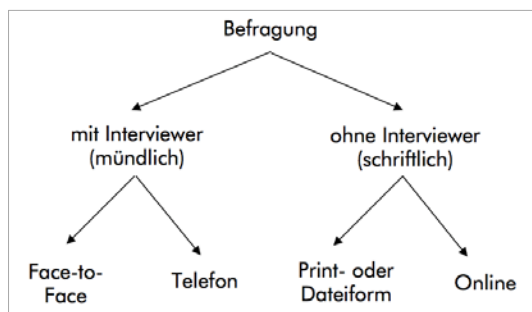


Abb. 7 Formen der Befragung
Quelle: Eigene Darstellung nach Kuß (2012), S. 110

Bei der **persönlichen Befragung**¹¹² – ob nun live oder via Telefon – ist generell ein recht hoher Einfluss des Interviewers auf die Beantwortung der Fragen gegeben. Hier liegt eine instrumenten-immanente Gefahr der manipulierenden Beeinflussung vor, die ihrerseits ergebnisverfälschende Auswirkung haben kann. Ein sehr großer Vorteil des persönlichen Interviews findet sich dagegen in der Intensität der Beziehungsebene. Gerade wenn – wie es die Szenariobildung erfordert – visionäre, kreative und spekulative Äußerungen und Prognosen als Ergebnis einer Befragung erzielt werden sollen, ist ein narratives Element aufgreifendes Face-to-Face Interview von Vorteil. Die persönliche, zwischenmenschliche Kommunikation wirkt sich auch förderlich auf eine höhere Teilnehmerbindung und -motivation sowie auf die Ausführlichkeit der Antwort in Breite und Tiefe aus. Allerdings ist die Störanfälligkeit bei mündlicher Kommunikation höher: technisch (Telefon, Aufnahmegerät) bedingt kann es zu

¹⁰⁹ Raab-Steiner/Benesch (2008), S. 43

¹¹⁰ Kriz/Lisch (1988), S. 44

¹¹¹ Nicht berücksichtigt werden Video- oder Chatbefragungen, da diese keine Relevanz für die vorliegende Studie aufweisen.

¹¹² vgl. im Folgenden u.a. Kriz/Lisch (1988), S. 44ff.; Roth (1999), S. 152 ff.; Scholl (2003), S. 40ff.

Komplikationen kommen, die von einer Konzentration auf die soziale Interaktion zwischen moderierendem Befragter und Proband ablenken, inhaltlich können u.U. Frageformulierungen modifiziert werden und daher Antworten in ihrer Validität weniger zutreffend sein, atmosphärisch können die Kommunikationssituationen so unterschiedlich sein, dass auch die Kontinuität und Vergleichbarkeit der Befragungen leiden. Insbesondere ein fernmündliches Interview erfordert in der Regel eine notwendige Beschränkung auf wenige und weniger differenzierte Fragen, da

[...] die Begrenzung auf den rein akustischen Kontakt [...] komplexere Fragen, die dem Befragten oft nur durch optische Hilfsmittel verständlich werden, kaum zu [lässt]. [...] ¹¹³

Aufgabe der Interviewten ist es, „[...] *aktiv Ereignisse, Erfahrungen, Handlungen und Wissen zu re-konstruieren* [...]“ ¹¹⁴, der Interviewer muss diesen Prozess moderierend und motivierend gestalten und daher die Art des Interviews in inhaltlicher und struktureller Gestaltung auf die Befragten zuschneiden. Die Interviewpartner der vorliegenden Studie – und dies bezieht sich sowohl auf die Konsultanten wie auch auf die Wissensexperten – sind aufgrund einer ‚perspektivischen Typik‘ ¹¹⁵ ausgewählt worden, die sich über Kompetenz-Kriterien herleitet (vgl. Kap. 2.3 und 2.4): Im Falle der Konsultanten lag der Kompetenz-Fokus auf dem Expertenwissen im Bereich Wissensmanagement mit den Dimensionen persönliches / Individuelles Wissensmanagement, organisationales Wissensmanagement, Systemisches Wissensmanagement oder Wissensmanagement als externe bibliothekarische Dienstleistung. Bei den Wissensexperten dagegen waren institutionelle Kriterien (Größe der Organisationseinheit), persönliche Kriterien (Mitglied einer Funktionselite) und geographische Kriterien (Großbritannien/Bundesrepublik Deutschland, regionale Zugehörigkeit) in einer mehrstufigen Kombination ausschlaggebend.

Abgefragt werden soll somit in allen Fällen eine in die Zukunft gerichtete Expertise, die aber gleichzeitig Erfahrungswissen, Best-Practise-Berichte und Rahmenbedingungen, unter denen der Experte agiert bzw. der Konsultant die abgefragte Thematik betrachtet, aufzunehmen sucht. Um entscheiden zu können, welche Form des Interviews in welcher Befragungsrunde als die geeignetste erscheint, gilt es einerseits aus wissenschaftlichem Interesse die einzelnen Erhebungssituationen vergleichbar zu gestalten, andererseits sowohl qualitative wie auch quantitative Ergebnisse im Kontext des Methodenmixes zu gewährleisten. Somit müssen die Vor- und Nachteile von unstrukturierten (offenen oder narrativen) Interviews gegenüber strukturierten (geschlossenen) und/oder semi-strukturierten Befragungen analysiert werden:

▪ **unstrukturiertes (offenes oder narratives) Interview**

Das unstrukturierte oder offene bzw. narrative Interview besteht aus dem gekonnten Dialog eines schweigsamen, aber konzentrierten Zuhörers (des Interviewers) mit einem involvierten, engagierten Gesprächspartner. Wenn auch das Thema des Interviews vorgegeben ist, so soll der Befragte

¹¹³ Kuß (1995), Sp. 193

¹¹⁴ Honer (2003), S. 95. (Anm. des Vf.: Hervorhebungen im Original kursiv.)

¹¹⁵ vgl. Honer (2003), S. 95. Die Aussage dieses Satzes bezieht sich auf die Bestimmung der Grundgesamtheit an (potentiellen) Wissensexperten im Sinne dieser Studie. Die Stichprobe der tatsächlich befragten Wissensexperten wurde über Losverfahren bestimmt und kann als repräsentativ bezogen auf die Grundgesamtheit betrachtet werden. Vgl. auch Kap. 2.3 und 2.4

intrinsisch motiviert zum möglichst freien, offenen Erzählen aus seiner individuellen Perspektive heraus motiviert werden. Um dies zu erreichen, zielt die sog. Aushandlungsphase mit einer umfassenden, Hemmschwellen-abbauenden Erklärung von Zielen und Rahmenbedingungen des Gespräches auf ‚Erzählwillen und Erzählfähigkeit‘ des Befragten. Im eigentlichen Interview steht sodann zu Beginn eine dementsprechende ‚erzählgenerierende‘ Frage – der Interviewer hört zu und sollte nicht intervenieren bzw. frühestens nach der ‚Stegreiferzählung‘ des Befragten anknüpfend an Angedeutetes narrativ nachfragend einschreiten. Nach diesem eher thematisch weiten Browsen durch ein Themengebiet folgt die ‚Explikation des Erzählten‘ dann in einem zweiten Schritt durch gezieltes ‚Beschreibungs- bzw. argumentatives Nachfragen‘, in der der Befragte das seinerseits Erzählte erst interpretiert bzw. kommentiert sowie abschließend in der sog. ‚Bilanzierungsphase‘ generalisiert und abstrahiert.¹¹⁶ Gesteuert durch den Interviewer durchläuft der Befragte einen durchaus redundanten Perspektivwechsel, in dem gezielt vom Allgemeinen zum Besonderen gewechselt wird und je nach Erkenntnisinteresse durch gezieltes Nachfragen einzelne Aspekte erneut bzw. geschärft kommuniziert werden.

▪ **strukturiertes (standardisiertes) Interview**

Demgegenüber wird in einem strukturierten oder standardisierten Interview

[...] dem Interviewer keine Freiheit gelassen [...], Fragen zu formulieren oder neu zu formulieren, Fragen zu stellen, die im individuellen Fall besonders anwendbar erscheinen, oder die Reihenfolge der Themen zu ändern, um sie der spontanen Gedankenfolge des Befragten anzupassen. [...]¹¹⁷

Im standardisierten Interview werden kontrollierte Befragungssituation erzeugt, der Ablauf des Interviews ist unabhängig von Befrager oder Befragten in Form, Inhalt und Durchführungsmodalitäten gleich: die Fragereihenfolge steht fest, die Antworten (einfach oder mehrfach) sind vorgegeben, die Formulierung der Textbausteine haben immer den gleichen Wortlaut. Auch der Befragte ist somit in seinen Möglichkeiten eingeschränkt,

[... ihm sind] keine Abschweifungen [erlaubt] oder die Entwicklung eigener Konzepte, er muss sich vielmehr mit seinen Antworten im vorgegebenen Rahmen bewegen. Dadurch sind Vollständigkeit und Vergleichbarkeit gesichert. [...]¹¹⁸

Die strukturierte Standardisierung ist somit kein Selbstzweck, sondern erfolgt mit dem Ziel, reliable und valide Daten zur statistisch-quantitativen Auswertung zu erhalten und Einflüsse aus Gesprächssituation, sozialer Interaktion, Atmosphäre und subjektivem Interesse (Interviewer-Bias) auszuschließen.

▪ **semi-strukturiertes (Leitfaden-)Interview**

Leitfadeninterviews haben in erster Linie die

¹¹⁶ Scholl (2003), S. 61ff. Die in „...“ stehenden Begriffe sind daraus entlehnt.

¹¹⁷ König (1962), S. 39

¹¹⁸ Kriz/Lisch (1988), S. 45

[...] Funktion einer Gedächtnisstütze für den Interviewer, wenn [sie] nur wenige und in der Reihenfolge nicht festgelegte Fragen enth[alten], oder eher die Funktion der Gesprächsstrukturierung und Vergleichbarkeit, wenn [sie] aus vielen Fragen besteh[en], deren Reihenfolge einer inhaltlichen, an der Gesamtfragestellung ausgerichteten Logik entspricht. [...] ¹¹⁹

Leitfadeninterviews ermöglichen somit einerseits eine flexible Handhabung der Befragung, geben andererseits aber auch präzise Fragerichtungen vor. So wird berücksichtigt, dass der Interviewte in seinen Antworten Aspekte folgender Fragen vorwegnehmen könnte, vom Thema abkommt oder den Gesprächsfaden verliert. In semi-strukturierten Interviews hat der Moderator so die Möglichkeit, lenkend einzugreifen, oftmals gar mit einem nach Bedarf einzusetzenden Nachfrage-Katalog ¹²⁰. Das Interview lässt somit Fragen zu, die sicherstellen, dass Themenbereiche angesprochen werden, ermöglicht aber gleichzeitig, dass unerwartete Themendimensionen geäußert werden können. Dies erfordert nicht nur eine hohe Aufmerksamkeit des Interviewers während der Gespräche, sondern bedingt auch eine entsprechende Vorbereitung des Frage-Leitfadens, um möglichst valide Ergebnisse zu generieren:

[...] Interviews, die Leitfaden gesteuert sind, bewirken eine mittlere Strukturierungsqualität sowohl auf Seiten des Interviewten wie auch auf Seiten des Interviewers. [...] Die Entwicklung eines Leitfadens setzt gute Kenntnis des Objektbereiches voraus, denn die Leitfragen beziehen sich in der Regel auf vorher als relevant ermittelte Themenkomplexe [...]. ¹²¹

Auch die Nachbereitung und inhaltsanalytische Auswertung (Clusterung, modifizierte Zuordnung etc.) des erzielten oft umfangreichen Inputs muss sorgfältig von statten gehen, wirkt sich doch die in dem Attribut ‚semi‘ verankerte halbstrukturierte bzw. halboffene Vorgehensweise auf die Qualität der ermittelten Aussagen mittel- sowie unmittelbar aus:

[...] Die qualitative Inhaltsanalyse wird dadurch erleichtert, dass der Leitfaden bereits die thematischen Schwerpunkte markiert und Fragen als Vorformulierung der relevanten Kategorien dienen können, die in der Auswertung – meist modifiziert – aufgenommen werden. [...] ¹²²

Bei **schriftlichen Befragungen** ¹²³ lässt sich, so diese anonymisiert vollzogen werden (dies ist in der Regel der Fall) im Gegenzug zum Interview nicht nachprüfen, wer tatsächlich an der Befragung teilgenommen hat (Identitätsproblem). Unter den Gesichtspunkten der Delphi-bedingten Expertenhomogenität ist jedoch eine formale Zuordnung nach ‚Experte X hat beantwortet/nicht beantwortet‘ unabdingbar. Schriftliche Befragungen ermöglichen meistens eine zügigere Beantwortung, die auch zeit- und ortsunabhängig, orientiert an den Freiräumen der befragten Probanden, stattfinden kann. Nachteilig ist hier, dass ein Nachfragen bei Missverständnissen (formal und inhaltlich) nicht möglich ist, auch ist oftmals die Verweigerungsrate wesentlich höher als bei mündlichen Befragungen. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an die inhaltliche und formale Gestaltung schriftlicher Befragungen: inhaltlich

¹¹⁹ Scholl (2003), S. 66

¹²⁰ vgl. Aufenanger (1991), S. 39

¹²¹ Marotzki (2003), S. 114

¹²² Scholl (2003), S. 68

¹²³ vgl. auch im Folgenden: Kriz/Lisch (1988), S. 44ff und Kuß (1995), Sp. 193ff

gilt es, insbesondere Rücksicht auf die Verständlichkeit der Fragen und ggf. der Antwortskalen zu nehmen, was eine unmittelbare Komplexitätsreduzierung bedingt; formal muss das Ausfüllen möglichst einfach machbar (DV-gestützt), das Design möglichst ansprechend und übersichtlich strukturiert sowie die Rückmeldung möglichst niedrigschwellig (frankierter Rückumschlag, Mail, Online-Befragung) möglich sein.

Bei allen Befragungssituationen sind Validität und Reliabilität nur schwer zu gewährleisten, allerdings gelten

[...] Probleme der Gültigkeit bei Befragungen im allgemeinen nicht geringer als bei anderen Methoden der empirischen Sozialforschung, sondern werden hier zumeist nur verdeckt. [...] ¹²⁴

Somit unterstreicht

[...] der Konflikt zwischen der Unverzichtbarkeit von Befragungen auf der einen und ihrer Fehlerhäufigkeit auf der anderen Seite [...] die Bedeutung einer sorgfältigen Fragebogenentwicklung für die Validität von Untersuchungsergebnissen. [...] ¹²⁵

Formale Merkmale, die grundsätzlich für alle Befragungstypen Richtliniencharakter aufweisen und an denen sich qualitätssichernd auch in der vorliegenden Studie orientiert wird, sind ¹²⁶

- **Kürze und Machbarkeit**

Die Befragung sollte nicht länger als 45 Minuten in Anspruch neben. Ausnahmen können getätigt werden, wenn das Untersuchungsthema bei den Befragten von hohem Interesse ist. Aus diesem Grund stellt es auch kein Problem dar, dass das einleitende Face-to-Face Basisinterview der vorliegenden Studie mit einer Dauer von 60 Minuten konzipiert wurde.

- **Einfachheit**

Mit leicht zu beantwortenden Eröffnungsfragen wird begonnen, Erholungsfragen werden eingebaut und so potentielle Antworthemmnisse minimiert. Auf Strukturmerkmale wie funktionale- und institutionelle Daten (Position, Größe, Medienbestand...) wird ebenso wie auf eine Abfrage der soziodemografischen Daten (Alter, Geschlecht etc.) bei der vorliegenden Untersuchung verzichtet. Die Angaben sind irrelevant, die Experten bekannt, Informationen über die Institutionen frei verfügbar und können ggf. anderweitig eingeholt werden.

- **Motivation und Wertschätzung**

Den Experten wird die Möglichkeit gegeben, die einzelnen Befragungsrunden abschließend zu kommentieren. Des weiteren erhalten sie kontinuierlich Rückmeldung über die einzelnen Befragungsrunden. In den Anschreiben wird das Engagement der Experten regelmäßig hervorgehoben, die Experten erhalten durch die Betreuer der Arbeit ein Motivationsschreiben, das deren Expertise als unerlässlich für den weiteren Erfolg der Untersuchung herausstellt. Um diese Wertschätzung zu explizieren, werden die Experten einander über ein entsprechendes Handout namentlich vorgestellt – ihre persönliche Anonymität wird im Verlauf der Studie somit aufgehoben, die Aussagen bleiben aber bis auf die letzte Runde anonymisiert.

¹²⁴ Kriz/Lisch (1988), S. 47

¹²⁵ Kuß (1995), Sp.199f.

¹²⁶ vgl. Kuß (1995), Sp. 199f.; Saldern (1998), S. 48; Kuß (2012), S. 104 f.

- **Klarheit und Transparenz**

Hinweise über die weitere Verwertung der Antworten sowie über die Gewährleistung der Aussagen-Anonymität werden im Vorhinein kommuniziert und in den einzelnen Befragungsrunden nochmals bestätigt bzw. in der abschließenden Runde methodenkonform modifiziert. In den entsprechenden Anschreiben werden die Gründe für die verspäteten Rückmeldungen bzw. den sich verzögerten Fortgang der Studie kommuniziert. Insbesondere im Telefoninterview der dritten Runde wird hier entschuldigend Stellung bezogen, und die teilnehmenden Experten werden in ihrer Motivation noch einmal wertschätzend durch den Interviewer bestärkt.

- **Präzision**

Die entscheidende Voraussetzung für präzise Antworten sind präzise Fragen mit eindeutigen und überschaubaren (möglichst wenigen) Antwortmöglichkeiten. Die Fachkenntnis des Befragers und die Expertise der Befragten werden u.a. durch ein Glossar mit Erläuterungen der Kernbegriffe (Kap. 2.5.1) im Wording ‚auf einen Nenner‘ gebracht. Durch diese normierte Verwendung eines entsprechenden Vokabulars wird neben dem ohnehin auf beiden Seiten vorhandenen berufsbezogenen Fachvokabular ein eindeutiger Bezugsrahmen ‚auf gleicher Augenhöhe‘ geschaffen. Zudem wird über diverse Pretests der einzelnen Befragungsrunden versucht, Fehler und Missverständnisse in der Fragenkonstruktion zu minimieren und eine möglichst hohe Präzision und sprachliche Klarheit bereits im Vorfeld zu erreichen.

- **Neutralität**

Der Interviewer hat sich wertender Äußerungen vor, während und nach dem Gespräch bzw. in den Anschreiben und Zusammenfassungen so diese nicht durch die Aussagen der Experten geformt wurden oder er explizit zu einer Stellungnahme aufgefordert wird, zu enthalten.

Die Fragegestaltung muss wissenschaftlich gehalten sein (keine Suggestiv-, Blabla- oder Intimfragen, Konzentration auf Fakten- und Meinungsfragen), die Antwortskalen müssen ausgewogen sein und Antwortvorgaben dürfen keine Beeinflussung in eine bestimmte Richtung enthalten.

Gerade bei mehreren Befragungsrunden mit dem selben Fragesteller (Interviewpartner oder Fragebogengenersteller), wie es das vorliegende Forschungsdesign erfordert, ist es wichtig, die Motivation der Experten aufrecht zu erhalten, können doch

[...] Thema, Person des Interviews, Ort, an dem das Interview stattfinden soll, Zeitpunkt seiner beabsichtigten Durchführung, kurz: möglicherweise alle Konstituenten einer Interview-Situation [...] ¹²⁷

Anlass für eine Nicht-Teilnahme bzw. einen Abbruch sein.

Alle geführten Interviews – die teils fernmündlich, teils Face-to-Face geführten Konsultanten-Interviews, die die Studie einleitenden aufsuchenden Gespräche mit den Wissensexperten in Deutschland und Großbritannien sowie das Telefoninterview zu den Trendprojektionen wurden als semi-strukturierte Leitfadeninterviews mit einem sehr hohen Standardisierungsgrad gestaltet:

¹²⁷ Ecker/Landwehr/Settekorn/Walther (1977), S. 49

[...] Da die meisten Menschen [...] das Interview jedoch als Kommunikationsform mit einem (mehr oder weniger) einseitigen Frage(n)-Antwort(en)-Schema begreifen, tendieren sie (nun mehr anders als in Alltagsgesprächen) dazu, auch dann ihre anfänglichen Äußerungen überblicksartig kurz zu halten, wenn man als explorativer (nichtstandardisiert arbeitender) Interviewer zu verdeutlichen versucht, dass sich das (Informations-)Interesse [...] darauf richtet, was dem Interviewten ‚von sich aus‘ als mitteilenswert erscheint [...] Der Zweck des [...] quasi-natürlichen Miteinander Redens im Rahmen eines (explorativen) Interviews besteht unter anderem darin, Interaktionsbarrieren, wie sie zwischen einander ‚fremden‘ Personen symptomatische sind, abzubauen und so die [...] nach wie vor relativ außergewöhnliche Kommunikationssituation des Interviews zu veralltäglichen. [...] ¹²⁸

Der hohe Standardisierungsgrad, der auch in den schriftlichen Befragungen der zweiten und abschließenden Befragungsrunde aufgegriffen wird, zeigt sich in den gleich formulierten, festen Fragen, die – wenn auch in rollierender Folge – allen Befragten gestellt wurden und sowohl ganz offene Fragen qualitativen Charakters enthielten, wie auch halboffene („*Nennen sie drei Aspekte...*“) oder skalenbasierte quantitative Rückmeldungen einforderten:

[...] Standardisierte Antworten auf die im Interview zu erhebenden Strukturdimensionen [werden möglich], wenn alle Probanden auch die gleichen Fragen gestellt und damit auch die gleichen Chancen zur Präsentation ihres Denkens gegeben werden. Dazu muss das Interviewverfahren auch standardisierte Elemente enthalten. [...] ¹²⁹

Auf die Besonderheiten der einzelnen Befragungsrunden bezüglich deren semi-strukturierter Grundbeschaffenheit wie auch auf den damit verbundenen hohen Standardisierungsgrad in seiner qualitativen und/oder quantitativen Ausrichtung wird im Kontext der methodischen Beschreibung der einzelnen Befragungsrunde im Hauptteil der Arbeit (Kap. 2) näher eingegangen.

¹²⁸ Honer (2003), S. 96

¹²⁹ Aufenanger, (1991), S. 39

Fragebogenerstellung und Fragebogendesign

Nachdem sich grundsätzlich für semi-strukturierte mündliche wie schriftliche Befragungen mit hohem Standardisierungsgrad ausgesprochen wurde, und über das grundlegende Forschungsdesign der szenariobasierten Delphi-Studie Ansprüche an einzelne Fragekomponenten abgeleitet werden können, gilt es, bzgl. der Fragebogenerstellung relevante Frage/Antwort-Funktionen zu definieren: ¹³⁰

- Offene Fragen mit freiem Antwortformat
die zum narrativem Erzählen ermutigen und eine Art Brainstorm-Funktion haben
- Offene Fragen mit eingeschränktem Antwortformat
die eine formale Vorgabe enthalten und Antworten z.B. auf drei Beispiele beschränken
- Geschlossenen Fragen mit gebundenen Antwortformaten
die mehrere Auswahlkategorien (offen, dichotom oder kontinuierlich) enthalten
- Geschlossenen Fragen mit dichotomem Antwortformat
die eine Entscheidung bzgl. ‚stimmt‘/ ‚ja‘ oder ‚stimmt nicht‘/ ‚nein‘ enthalten
- Geschlossene Fragen mit mehrkategoriellem Antwortformat
wie bspw. Ratingskalen, die ihrerseits bipolar oder unipolar ausgelegt sind, über eine ungerade oder gerade Abstimmungsanzahl verfügen, verbal oder numerisch in der Skalenbezeichnung sind
- Offene Kommentierungsmöglichkeit
die ein Feedback über die Befragung als Ganzes oder die Möglichkeit zur Kommentierung bspw. geschlossener Fragen ermöglicht

Bei der Konzeption der Befragungen wurde darauf geachtet, insbesondere bei den quantitativ ausgelegten geschlossenen Fragen die Varianten der Skalierungen einzuschränken. Die Skalierungen waren grundsätzlich in ungerader Anzahl der Abstufungen (‚forced choice‘) gehalten, da die *„[...] Verwendung von Mittelkategorien einen ungünstigen Einfluss auf den Informationsgehalt eine Fragebogens [...]“*¹³¹ aufweisen können, in einigen Fällen gab es jedoch die Möglichkeit der Enthaltung oder Nichtbeantwortung.

Ebenso wichtig war es, innerhalb der einzelnen Befragungsrunden einzelne Blöcke und – in Ausnahmefällen – auch einzelne Fragen rollieren zu lassen, um auf diese Weise den Reihen- oder Halo-Effekt zu vermeiden, der durch die Reihenfolge der Fragen oder Frageblöcke Antwortwahrscheinlichkeiten durch das unerwünschte Ausstrahlen einer Frage auf die folgende intendieren kann. Das Wording der Frage- und Antwortvorgabenformulierungen sollte möglichst niedrigschwellig und klar gewählt sein (einfach, deutlich, kurz und präzise), die Frageabfolge eine klare Clusterung mit einer möglichst inneren Logik aufweisen, die Frageleitung sollte i. d. R. vom Allgemeinen zum Speziellen verlaufen. Dabei

¹³⁰ vgl. Raab-Steiner/Benesch (2008), S. 48 - S. 57

¹³¹ Raab-Steiner/Benesch (2008), S. 55

gilt, das das Fragebogendesign bei mündlichen Befragungen in erster Linie dem Interviewer, bei schriftlichen Befragungen eher dem Interviewten eine schnelle Orientierung ermöglichen sollte.¹³²

Hier spielt die (graphische) Gestaltung des Fragebogens eine besondere Rolle – so wurden beispielsweise bei den Face-to-Face und telefonischen Befragungen in den Vorlagen des Interviewers redaktionelle Anmerkungen mit zeitlichen Markern angebracht, um die Interviewzeit nicht zu überschreiten, aber auch um darauf aufmerksam zu machen, ob das Aufzeichnungsgerät angestellt ist und Begrüßung und Verabschiedung wurden stichwortartig skizziert, um auch hier eine relative Einheitlichkeit in der Interviewsituation herzustellen.

Die Befragten ihrerseits bekamen alle Fragebögen (die der Interviews vorab) zugestellt. Dabei wurde darauf geachtet, dass immer eine klare, die Inhalte aufgreifende Titelseite in gleichem schlichten Design der Arbeit vorangestellt war, dass in der Einleitung der Forschungskontext, das Erkenntnisinteresse und der Forschungsfortschritt dokumentiert und in das gesamte Forschungsdesign eingeordnet wurde, ohne sich in Details zu verlieren und jedes Dokument mit Seitenzahlen und Kopfzeile (oftmals mit Nennung des Interviewten) versehen war. Diese Strukturierung wurde durch eine klare, eindeutige Typographie betont, Unterstreichungen, Kursiv- und Fettauszeichnung wurden vermieden bzw. nur mäßig eingesetzt. Alle Items wurden (fortlaufend) nummeriert und es gab klare Anleitungen für die Antwortmöglichkeiten. Des weiteren wurde auf die übersichtliche Anordnung der Fragen und der Antwortmöglichkeiten geachtet, indem inhaltliche Absätze graphisch von einander abgehoben wurden, Definitionen und Erläuterungen grau hinterlegt und Seitenumbrüche gezielt gesetzt wurden.

Auf Besonderheiten bei Gestaltung, Entwurf und Zusammensetzung der einzelnen Fragebögen wird im Kontext der methodischen Beschreibung der einzelnen Befragungsrunden im Hauptteil der Arbeit (Kap. 2) ggf. näher eingegangen.

¹³² vgl. Kriz/Lisch (1988), S. 46

Pretests

Pretests dienen der Erprobung der Untersuchungsinstrumente vor der eigentlichen Datenerhebung. Sie haben eine hohe qualitätssichernde Funktion, indem sie die Entwicklung eines Fragebogens in einen Prozess einbetten,

[...] in dem sich Entwurfs- und Erprobungsphasen ablösen [...] und geprüft [wird], ob die auf Basis der entworfenen Fragen zustande kommenden Daten den Anforderungen hinsichtlich Reliabilität und Validität genügen [...].¹³³

Ziel von Pretests ist es, Informationen über die Praktikabilität, die Verständlichkeit, die Eindeutigkeit sowie die Logik des Fragebogendesigns zu erhalten. Problematische, zu komplexe oder unverständliche Passagen können identifiziert werden,¹³⁴ das Untersuchungsmaterial kann in seiner Gestaltung optimiert und das eigentliche Untersuchungsverfahren noch zielgenauer auf den konkreten Anwendungsfall zugeschnitten werden.¹³⁵

Pretests dienen somit¹³⁶

- der Identifizierung von Unklarheiten, Fehlern und Missverständnissen bezüglich Formulierung und Anordnung der Fragen, Erläuterungen und der Konzeption von vorgegebenen Antwortschemata;
- einer realitätsnahen Abschätzung der Interviewdauer;
- der Feststellung, ob Antwortvarianzen auftreten, d.h. (quantitative) Fragen sich nicht durch eine einheitliche Antwort erübrigen bzw. (qualitative) Fragen die intendierten Antworten in einer breiten Streuung aufweisen

Daneben wird die Funktionsfähigkeit des Studiendesigns auch hinsichtlich der ergebniserzielenden Auswertungen getestet.¹³⁷ An die Auswahl der Pretester stellt das vorliegende Forschungsdesign recht hohe Ansprüche: einerseits sollte die methodische Richtigkeit der Fragestellungen hinterfragt werden, andererseits sollten Wissen und Referenzrahmen der Wissensexperten (Leitungen großstädtischer Zentralbibliotheken) abgebildet werden, der Untersuchungsgegenstand inhaltlich richtig analysiert werden sowie die Übereinstimmung der englischen und deutschen Formulierungen weitgehend sichergestellt werden.

Da Pretests nicht unbedingt mit dem endgültigen Instrument getätigt werden müssen, wurde sich dafür entschieden, die einzelnen Tester an unterschiedlicher Stelle der Fragebogenkonzeption einzusetzen, um entsprechend zielgerichtet und ressourceneffizient Modifikationen vornehmen zu können.¹³⁸

Bei der einleitenden Konsultantenrunde wurde auf ein Pretest verzichtet. Gründe für diese Entscheidung finden sich einerseits in der offenen, leitfragenorientierten Konzeption der Befragung aber vor allem in der je nach Konsultant unterschiedlichen individuellen Schwerpunktsetzungen der Interviews.

¹³³ Kuß (1995), Sp. 198

¹³⁴ vgl. Mayer (2008), S. 45

¹³⁵ vgl. Bortz/Döring (1995), S. 331

¹³⁶ vgl. Kuß (2012), S. 107

¹³⁷ vgl. Capellaro/Jänsch, (2005), S. 12

¹³⁸ Häder (2002), S. 138f.

Allen anderen Frage- und Rückmelderunden wurden mehrere Pretests mit durchaus unterschiedlichen Frage- und Fragebogenvarianten vorangestellt. Dabei gilt, dass bei weitem nicht alle Pretester die unterschiedlichen sprachlichen Varianten geprüft und nur einige wenige z.B. die Anschreiben und zusammenfassende Rückantworten bewertet und kommentiert haben.

Die Zusammenstellung der Pretester ist bewusst so vorgenommen worden, dass

- die (grundlegenden) Beta-Versionen nur in deutsch erfolgten, um unnötige Übersetzungsarbeiten zu vermeiden;
- die Tester der deutschsprachigen Beta-Version von der Zusammensetzung entweder der eigentlichen Zielgruppe – Öffentlichen Bibliotheken – zuzuordnen waren oder qua berufsbiographischem Erfahrungswissen Schwerpunkte auf eine methodisch korrekte Frage- und Fragebogenkonzeption legen konnten;
- Tests der deutschsprachigen Alpha-Versionen nur mit zielgruppenrelevanten Pretestern erfolgten;
- Tests der englischsprachigen Alpha-Versionen (soweit vorhanden auch der Beta-Versionen) einerseits im Rahmen des sog. ‚lauten Denkens‘¹³⁹ erfolgten, andererseits aber auch im fachlichen Diskurs mit Bibliothekspraktikern vorwiegend der Hochschulbibliothek in Loughborough und/oder Bibliothekswissenschaftlern (Professoren, Doktoranden) durchgeführt wurden.

Auf die Pretests der einzelnen Befragungsrunden wird im Kontext der methodischen Beschreibung der einzelnen Befragungsrunden im Hauptteil der Arbeit (Kap. 2) näher eingegangen.

¹³⁹ Das ‚laute Denken‘ ist eine Methode, in der im vorliegenden Fall die pretestende Person all das verbalisiert, was ihr während des Bearbeiten eines Sachverhaltes (im vorliegenden Fall der entspr. Version des Fragebogens) einfällt. Der entspr. Beobachter (im vorliegenden Fall der Vf. als Fragebogendesigner) notiert je nach Erkenntnisinteresse die geäußerten Beobachtungen – im vorliegenden Fall wurden kritische Anmerkungen in einem ersten Schritt festgehalten und nach Prüfung ggf. Modifikationen vorgenommen. Vgl. u.a. Frommann (2005) und Konrad (2010), S. 476ff.

Auswertungsverfahren

Die unterschiedlichen Frageformen (offen / geschlossen) und die beiden in Kombination eingesetzten Untersuchungsmethoden (Szenario / Delphi) bedingen auch unterschiedliche Auswertungsverfahren. Mit entsprechenden Datenanalyseverfahren werden

[...] aus Daten, die zur Beschreibung interessierender Situationen zusammengestellt wurden, neue Informationen erzeugt, die Hilfen für eine adäquate Darstellung, Analyse und Interpretation von ausgewählten Sachverhalten der zugrundeliegenden Situationen liefern sollen. [...] Sie [...] umfassen auch Methoden zur Aufbereitung von Daten, z.B. geeignete Transformationen wie Aggregation, Überprüfung auf Konsistenz, Ersetzung fehlender Daten durch plausible oder statistisch gewonnene Werte und Reduktion auf Datenmengen. [...] ¹⁴⁰

Dabei wird maßgeblich zwischen quantitativen und qualitativen Auswertungsverfahren entschieden. Den Auswertungsverfahren vorgeschaltet sind immer die folgenden Stufen der Datenaufbereitung: ¹⁴¹

- **Editierung der vorliegenden Erhebungsbögen**

spricht die Überprüfung und ggf. auch die Korrektur auf bspw. Vollständigkeit, Lesbarkeit, Verständlichkeit, Konsistenz, Vergleichbarkeit und Einhaltung vorgegebener Anweisungen

- **Codierung von Erhebungsbögen**

spricht die Übersetzung der Antwortvarianten in Symbole, i.d.R. Zahlen. Bei quantitativ angelegten Fragen ist dies durch eine klare Skalenklassifizierung quasi gegeben, die Antworten qualitativer Fragen bedürfen einer Codierung (bspw. nach ‚trifft zu‘ – ‚trifft nicht zu‘ – ‚sonstiges‘ – ‚keine Angabe‘) ¹⁴²

- **IT-gestützte Dateneingabe**

spricht bei quantitativen oder quantifizierten Aussagen die Zuordnung zu entsprechend codierten Werten des Analysetools, bei offenen Antworten die Transkription sowie die anschließende (ggf. mehrschrittige) Zuordnung einzelner Aussagen zu Clustern im Zuge einer Inhaltsanalyse ggf. mit Hilfe unterschiedlicher Programme der Datenverarbeitung bzw. der Datenaufbereitung

- **Fehlerkontrolle**

spricht Korrektur von Tippfehlern und grammatikalischen Unzulänglichkeiten, Prüfung auf logische Konsistenz, Ermittlung von Ausreißern oder modifizierte Zuordnung zu vorweggenommenen offenen Fragen bei z.B. semi-strukturierten Leitfadeninterviews

Auch wenn es sich bei der vorliegenden Untersuchungsmethode vorwiegend um eine qualitative Studie handelt, deren Schwerpunkte in der inhaltsanalytischen Generierung des Schluss szenarios liegt, so werden in iterativen Schritten einzelne gebündelte Aussagen den Experten zur quantitativen Validierung bzw. Falsifizierung vorgelegt. Dementsprechend werden in den nächsten beiden Kapiteln die in der Studie angewandten Analyseverfahren kurz vorgestellt. Auf Besonderheiten wird im Weiteren im Kontext der methodischen Beschreibung der einzelnen Befragungsrunden im Hauptteil der Arbeit (Kap. 2) näher eingegangen.

¹⁴⁰ Gaul (1995), Sp. 414

¹⁴¹ vgl. Kuß (2004), S. 149ff.

¹⁴² Die Codierung wird i.d.R. bei Eingabe der Frage-Antwortmöglichkeiten in entspr. DV-Systeme vorgenommen.

Statistische Auswertungsverfahren

Für die statistische Auswertung wurde beim Erfassen, Verwalten, Auswerten und Dokumentieren der Ergebnisse auf GrafStat, ein Fragebogenprogramm der Bundeszentrale für politische Bildung, zurückgegriffen.¹⁴³ GrafStat ermöglicht ein Verknüpfen verschiedener Antwortkategorien und eine Generierung von Tabellen. Die Eingabe der Daten erfolgte durch den Verfasser. Die Anonymität der Befragten wurde durch eine numerische Codierung der Fragebögen hergestellt.

Folgende Skalenbildungen wurden in den einzelnen Befragungsrunden beispielhaft eingesetzt:

- Direkte Skalierungen, deren Antwortmöglichkeiten keiner weiteren (umfangreichen) Codierung bedürfen, formal balanciert sind (negative und positive Antwortmöglichkeit in gleichem Maße aufweisen), eine überschaubare Anzahl von Antwortmöglichkeiten umfassen, i.d.R. aus einer geraden Antwortanzahl bestehen und damit entscheidungsfördernd sind sowie oftmals die Möglichkeit der Enthaltung einschließen, um unnötigen Druck für die Befragten zu vermeiden.¹⁴⁴

sehr stark stark schwach sehr schwach Enthaltung

☐ ja ☐ nein ☐ Enthaltung

___ im Rahmen dieser Studie ___ vorher, und zwar:

☐ effektiver in Großbritannien

☐ effektiver in Deutschland

☐ keine gravierenden Unterschiede

Abb. 8 verwendete ‚reine‘ Skalierungen in den Befragungsrunden
Quelle: Eigene Darstellung mit Ausschnitten aus den Fragebögen (vgl. Anhang 5: Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (dt.) und Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.))

- Vernetzungsmatrix zur Bildung des Systemgrids als Teil der Szenario-Technik mit deren Hilfe die aktiven Schlüsselfaktoren ermittelt werden und die im entsprechenden Methodenteil der zweiten Befragungsrunde ausführlich erklärt wird

Bitte vervollständigen Sie die Matrix mit den folgenden Werten:
0 = kein Einfluss ; 1 = schwacher oder indirekter Einfluss ; 2 = starker Einfluss

Wirkung von ↓ auf →	Autonomie	Fluktuation & kreatives Chaos	Intention	Interne Vielfalt	Redundanz
Autonomie	X				

Abb. 9 Ausschnitt der Vernetzungsmatrix
Quelle: Eigene Darstellung mit Ausschnitten aus dem zweiten Fragebogen (vgl. Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.))

¹⁴³ s. Grafstat – das Fragebogenprogramm [Online Ressource, Stand: Ausgabe 2012]

¹⁴⁴ vgl. Mayer (2008), S. 90ff. und Raab-Steiner/Benesch (2008), S. 55

- offene Fragen, deren Antworten in Teilen über eine entsprechende Codierung (,ja' / ,nein' / ,keine Aussage möglich' ; ,Kodifizierung' / ,Personalisierung' / ,keine Aussage möglich') quantifiziert werden müssen

Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen Individuellem Wissensmanagement und Informationskompetenz? Begründen Sie bitte Ihre Aussage.

Wo sehen Sie größere Chancen für ein erfolgreiches Internes Wissensmanagement in Ihrer Institution: In einer Kodifizierung von explizitem Wissen durch eine starke Stützung auf Informationstechnologie oder in dem personalisierten Wissensaustausch und der persönlichen Wissenskommunikation?

Abb. 10 Beispiele für Fragen mit zu codierenden Antwortmöglichkeiten
Quelle: Eigene Darstellung mit Ausschnitten aus den Fragebögen (vgl. Anhang 5: Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (dt.) und Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.))

Die Ergebnisse werden zumeist tabellarisch aufgeführt, und zwar als Gesamtergebnis sowie landestypisch gesplittet, i.d.R. sowohl mit numerischer Anzahl der Befragten sowie den entsprechenden Angaben in Prozent.

Inhaltsanalytische Auswertungsverfahren

Inhaltsanalytische Auswertungsverfahren von (Leitfaden-)Interviews beginnen – sofern die Antworten nicht über schriftliche Fragebögen durch eine selbsterfolgte Eingabe der Befragten wie bspw. in der zweiten Befragungsrunde bereits digitalisiert vorliegen – mit der Transkription der aufgezeichneten Aussagen. In der Inhaltsanalyse werden

[...] bestimmte [...] Mitteilungen nach der Häufigkeit des Vorkommens und der Bedeutung (Platzierung und Darstellungsart) bestimmter Themen, Ideen, Symbole, Begriffe, Ausdrücke (manifeste, offener Inhalt) untersucht, um Aufschlüsse über die Werteorientierungen, Interessen, Einstellungen und Wirkungsabsichten der Verfasser zu gewinnen (latente, verborgener Inhalt).¹⁴⁵

[...] [E]inzelne Merkmale von Texten [werden erfasst], indem [...] Textteile in Kategorien, die Operationalisierungen der interessierenden Merkmale darstellen, ein[ge]ordnet [werden]. Die Häufigkeiten in den einzelnen Kategorien geben Auskunft über die Merkmalsausprägungen des untersuchten Textes. [...] ¹⁴⁶

Bereits zu Beginn – bei der Datenerfassung – ist die Entscheidung zu treffen, wer wie detailliert die Aussagen der Experten verarbeitet: reicht eine paraphrasierte Transkription (zusammenfassende Wiedergabe in eigenen Worten) aus, oder sind für die Auswertung alle Details des Gespräches (Störungen, Pausen, Stimmlagen, parasprachliche Elemente) notwendig?¹⁴⁷

Für die vorliegende Untersuchung – deren Hauptelemente die iterative Befragung, die Bildung von Trendprojektionen und das Konstruieren eines Abschluss szenarios darstellen – ist eine inhaltsanalytische sukzessive Verdichtung des Datenmaterials notwendig. Sofern der Verfasser selbst transkribiert hat, wurden bereits „[...] die Antworten den Leitfragen zugeordnet [...]“¹⁴⁸ und in Teilen auch parallel „[...] paraphrasiert, indem der proportionale Gehalt der Aussagen extrahiert [wurde], ohne allerdings diese Inhalte voreilig zu klassifizieren [...]“¹⁴⁹. Wurde – wie in Teilen erfolgt – das Transkribieren outsourct, so haben die Transkribierenden den Wortlaut 1:1 wiedergegeben und verständnisproblematistische Textpassagen farblich im Transkript zur Fehlerkontrolle durch den Verfasser markiert. Die extrahierende Paraphrase erfolgte dann nach Sichtung und Fehlerkorrektur durch den Verfasser selbst.

In einem weiteren Schritt erfolgt – ggf. nach einer Markierung von Schlüsselbegriffen – ein thematisches Ordnen und ein thematischer Vergleich. Spätestens mit der daran anschließenden Stufe der Konzeptualisierung „[...] erfolgt eine Ablösung von der Terminologie der Befragten [...]“¹⁵⁰.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde sich für zwei unterschiedliche Vorgehensweisen der inhaltsanalytischen Auswertung entschieden. Den obigen Schritten folgend musste sich spätestens mit dem Schritt der Konzeptualisierung entschieden werden, ob die Aussagen der befragten Experten eher dem Ziel der Inhaltsreduktion¹⁵¹ (Generierung von Stör- und Schlüsselfaktoren, Schlagwortsammlung

¹⁴⁵ Hillmann (2007), S. 375f.

¹⁴⁶ Bortz/Döring (1995), S. 139

¹⁴⁷ vgl. Scholl (2003), S. 66 ff.; Mayer (2008), S. 90ff. und Raab-Steiner/Benesch (2008), S. 55

¹⁴⁸ Scholl (2003), S. 70

¹⁴⁹ Scholl (2003), S. 70

¹⁵⁰ Mayer (2008), S. 54. Vgl. auch Scholl (2003), S. 70f.

¹⁵¹ Unterschiedliche Beispiele zur Inhaltsreduktion im Szenario-Prozess liefern Gausemeier/Fink/Schlake (1995), S. 167ff, S. 240 ff. und S. 265ff. Das Trichtermodell (vgl. Abb. 3, Abb. 4 und Abb. 6), das u.a. in von Reibnitz (1989), Sp. 1984f. skizziert wird, veranschaulicht die Notwendigkeit von komplexitätsreduzierenden Analyseinstrumenten: „[...] Je weiter man also auf der Basis des heutigen Wissens versucht, die zukünftige Entwicklungen zu erfassen, desto

für Projektionen und Szenario-Aussagen....) unterworfen werden sollten, oder dem der kreativitätsfördernden Ideensammlung¹⁵², um eine Multiperspektivität auf den Untersuchungsgegenstand zu erzielen.

Um dem inhaltsreduzierenden Aspekt gerecht zu werden, wurde eine an der bibliothekswissenschaftlichen Thesaurusbildung orientierte Konstruktion von Tagclouds entwickelt, die sich eng an den Vorschriften der wissenschaftlichen Inhaltsanalyse orientiert; um den Aspekt der Multiperspektivität zu erfüllen, wurden Mindmaps aus den Expertenaussagen quasi im Sinne von ‚thematisch geclusterten Wissenslandkarten‘ erstellt. Beide Analyseinstrumente werden im Folgenden näher beschrieben.

Der Umgang mit Zitaten aus der Konsultantenbefragung aber auch aus den ersten drei Befragungsrunden mit den Wissensexperten wird bei gleichem Ziel – Wahrung der Anonymität desjenigen, der die Aussage trifft – unterschiedlich gehandhabt: Ziel der Konsultantenbefragung ist eine intersubjektive Verknüpfung des Forschungsansatzes mit einer durch fundiertes Fachwissen erzielten Umfeldanalyse.¹⁵³ Die Aussagen des einzelnen Konsultanten spielen i.d.R. eine untergeordnete Rolle, allerdings ist es für das Forschungsdesign wichtig, bei entstehenden Nachfragen ggf. den Konsultanten im Verlauf des Forschungsprozesses hinzuziehen zu können. Aus diesen forschungspragmatischen Gründen einerseits aber auch aus Gründen der wissenschaftlichen Transparenz werden die Aussagen der Konsultantenbefragung codiert zitiert. Die Ausführungen der Konsultanten werden mit ^{kz} für Konsultanten zitat gekennzeichnet, die das hochgestellte Kürzel ergänzende Nummerierung steht für den codierten Konsultanten, das entsprechende Zitat lässt sich über einen Schlüssel dem Konsultanten namentlich zuweisen.

Ein analoges Codierungsverfahren wurde für die ersten drei Befragungsrunden mit den Wissensexperten angedacht, jedoch aus folgenden Gründen verworfen: Der Verfasser der Arbeit würde über die codierte Einzelaussage – da ihm der Schlüssel bekannt ist und die Anzahl der Wissensexperten mit 48 überschaubar ist (und vor allem durch die Muttersprache, in der die Antworten gehalten sind, bereits ein weiteres Zuweisungskriterium vorhanden ist) – eine einzelne (codierte) Aussage relativ problemlos dem Wissensexperten namentlich zuweisen können. Da der Verfasser viele der Wissensexperten persönlich kennt, und zudem in zwei der Bibliotheken aus denen die Wissensexperten stammen, gearbeitet hat, bestünde hier die Gefahr, dass einzelne Aussagen über- oder unterproportional gewichtet werden könnten. Methodenimmanente Fehlerquellen, die ohnehin bestehen, würden verstärkt.¹⁵⁴ Die Aussagen der Wissensexperten wurden bereits in den ersten Schritten der inhaltsanalytischen Auswertungsverfahren nach erfolgter Transkription auch auf Seiten des Verfassers anonymisiert: Städtenamen und Namen von Mitarbeitern oder städtischen Besonderheiten soweit nicht relevant für die inhaltliche

größer wird die Unsicherheit und desto größer wird die Anzahl der Alternativen und ihrer Kombinationsmöglichkeiten. Daher die Darstellung des Trichters, der sich zu der Zukunft hin öffnet; je weiter man also auf der Zeitachse in die Zukunft hineingeht, desto größer werden unsere Unsicherheit und die Möglichkeiten der verschiedenen Entwicklungen in die Zukunft hinein. [...]“ (ebd., Sp. 1984)

¹⁵² vgl. Brosi/Krekel/Ulrich (1999), S. 14

¹⁵³ vgl. Geschka/Hammer (1997), S. 487. Vgl. hier auch Kap. 2.3

¹⁵⁴ vgl. Tab. 10 und Kap. 3.2

Erschließung wurden gestrichen, die Aussagen wurden von dem Wissensexperten getrennt und in inhaltliche Cluster nach den im Folgenden geschilderten Methoden zusammengefasst. Die Ausführungen der Wissensexperten werden mit ^{ez} für Expertenzitat gekennzeichnet, ein numerischer Zusatz entfällt.

Inhaltsreduzierende Tagclouds

Die der Konzeptualisierung der Aussagen vorangegangene Markierung von Schlüsselbegriffen und den ersten Ansätzen einer bereits erfolgten thematischen Ordnung folgte nun die Vergabe von Stichwörtern (einzelne Wörter oder Phrasen). Stichwörter werden den

[...] Texte[n] durch direkte Extraktion unverändert entnommen, um diese in aller Kürze zu kennzeichnen. [...] ¹⁵⁵

In einem weiteren Schritt werden nun verwandte Stichwörter und Stichwortfolgen als Schlagwörter vereinheitlicht. ¹⁵⁶ Bei der Schlagwortvergabe wird nun nach bibliothekswissenschaftlichen Grundsätzen verfahren, es kommt somit darauf an:

- [...] den Inhalt eines Dokumentes festzustellen (Inhaltsanalyse)
- den Inhalt in einem oder mehreren Begriffen genau und vollständig zu erfassen (Begriffsfindung)
- die Begriffe regelgerecht anzusetzen (Schlagwortbildung)
- das verwendete Vokabular zu kontrollieren, um Mehrdeutigkeiten zu vermeiden (terminologische Kontrolle). [...] ¹⁵⁷

Die Schlagwortfolge, die im bibliothekswissenschaftlichen Kontext normiert von staten geht, folgt hier aus einer iterativen und rekursiven Analyse von Stichwörtern über freie Schlagwörter zu gebundenen Begriffen. Ziel ist es, Thesauri zu bilden, die für die vorliegende Untersuchung die Funktion haben, einerseits eine ‚normierte Sprache als Wissensbasis‘ zu schaffen, andererseits mittels ‚der normierten Sprache eines Dokumentationssystems zur Literaturschließung‘ zu gelangen. ¹⁵⁸ Die so gebildeten Thesauri sind als ‚komfortable Ordnungssysteme‘ ¹⁵⁹ zu verstehen, die zusätzlich zu den Stichworten auch Synonyme und Quasi-Synonyme als semantische Einheit zusammen führen. ¹⁶⁰

¹⁵⁵ Umstätter/Wagner-Döbler (2005), S. 51

¹⁵⁶ vgl. Umstätter/Wagner-Döbler (2005), S. 51

¹⁵⁷ Gantert/Hacker (2008), S. 177f.

¹⁵⁸ Umstätter/Wagner-Döbler (2005), S. 54. Die in ‚...‘ gefasste Begriffe sind der Quelle entlehnt. Während das gebundene Schlagwort einem kontrollierten Vokabular unterliegt, das in Form eines Thesaurus, aber auch in Form einer einfachen Schlagwortliste vorliegt, kann das ungebundenen oder freie Schlagwort so geschaffen werden, wie es sich aus den Dokumenten ergibt. Vgl. Umstätter/Wagner-Döbler (2005), S. 51. Im Lexikon für Bibliotheks- und Informationswissenschaften wird Thesaurus wie folgt definiert: „[...] Ein T. ist [eine auf ihren Gegenstandsbereich zugeschnittene] geordnete Zusammenstellung eindeutig aufeinander bezogener Begriffe und Benennungen, die zur Indexierung, zum Speichern und zum Wiederauffinden dokumentarischer Bezugseinheiten (DBE) dient. T. folgen dem Prinzip, jeden wesentlichen Sachverhalt einer DBE durch eine Indexierungsbezeichnung abzubilden. Sie leben von Begriffszerlegung und Postkoordination. [...]“ Thesaurus. Unveröffentlichtes Lemmata. In: Umlauf / Gradmann: Datenbank zum LBI (o.J.), o.S.

¹⁵⁹ Gaus (2005), S. 152

¹⁶⁰ vgl. Stock (2007), S. 273f. DIN 1463 definiert Thesaurus als „[...] geordnete Zusammenstellung von Begriffen und ihren (vorwiegend natürlichsprachigen) Bezeichnungen, die in einem Dokumentationsgebiet zum Indexieren, Speichern und Wiederauffinden dient [...]“ Nach: Umstätter/Wagner-Döbler (2005), S. 50

Die Vermeidung von Mehrdeutigkeiten aber auch die vollständige und exakte Erfassung bzw. die entsprechend korrekte Zuordnung der Stichwörter zu den richtigen Schlagwörtern wurde durch die Zweisprachigkeit der zugrundeliegenden Texte erschwert.

An Frage 7 des Face-to-Face Basis-Interviews (erste Befragungsrunde) wird der Prozess dieser Textanalyse beispielhaft skizziert:

[...] Neben Wissen und Informationen wird unser Alltagsleben von verschiedenen Anforderungen geprägt. Welche weiteren Einflüsse, Entwicklungen und Probleme fallen Ihnen ein, mit denen sich der Einzelne zukünftig verstärkt auseinander setzen muss? [...] ¹⁶¹

Das Ergebnis der transkribierten Interviewergebnisse umfasst zu dieser Frage 17 Seiten von Aussagen auf Deutsch und Englisch mit insgesamt ca. 7.600 Wörtern. Nach Paraphrase und erster grober thematischer Clusterung nach Stichwörtern und Stichwortketten blieben noch ca. 600 Begrifflichkeiten übrig. In mehreren weiteren Analyseschritten wurde abschließend der Thesaurus mit 42 Schlagwörtern aus diesen gebildet:

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2	Arbeitslosigkeit	Arbeitslosigkeit	Arbeitsmarktentwicklung	Schere arm/reich	Arbeitsplätze	Arbeitsplätze	Arbeitslosigkeit	Arbeitslosigkeit
3	Armut	Disadvantage	Poverty	success	sozialisation	sozialisation	sozialisation	sozialisation
4	Ungleichheiten	class system / class background	class system	class system / class background	celebrity influence	celebrity influence	celebrity influence	celebrity influence
5	Beeinflussung von Menschen	celebrity influence	celebrity influence	celebrity influence	celebrity influence	celebrity influence	celebrity influence	celebrity influence
6	sozialer Druck	social pressure	social pressure	social pressure	social pressure	social pressure	social pressure	social pressure
7	Bildung	social economic factors	social	social	social	social	social	social
8	gesellschaftliches Engagement	education	Engagement für die Gesellschaft	education	education	education	education	education
9	change	change	change	change	change	change	change	change
10	choices	complexity	complexity	complexity	complexity	complexity	complexity	complexity
11	daily life	everyday life	everyday life	everyday life	everyday life	everyday life	everyday life	everyday life
12	climate change	climate change	climate change	climate change	climate change	climate change	climate change	climate change
13	technology	computer	computer	computer	computer	computer	computer	computer
14	confidence	confidence	confidence	confidence	confidence	confidence	confidence	confidence
15	conflicts	conflicts	conflicts	conflicts	conflicts	conflicts	conflicts	conflicts
16	demographische Entwicklung	demographic changes	demographic changes	demographic changes	demographic changes	demographic changes	demographic changes	demographic changes
17	Zugang zum Wissen	freedom of access to information	freedom of access to information	freedom of access to information	freedom of access to information	freedom of access to information	freedom of access to information	freedom of access to information
18	Demokratie	democracy	democracy	democracy	democracy	democracy	democracy	democracy
19	Diversität	diversity of people	diversity of people	diversity of people	diversity of people	diversity of people	diversity of people	diversity of people
20	Orte Welt	economic	economic	economic	economic	economic	economic	economic
21	Ökonomie	emotional aspect	emotional aspect	emotional aspect	emotional aspect	emotional aspect	emotional aspect	emotional aspect
22	emotional aspect	environment	environment	environment	environment	environment	environment	environment
23	Umwelt	food delivery	food delivery	food delivery	food delivery	food delivery	food delivery	food delivery
24	Ernährung	Erziehung	Erziehung	Erziehung	Erziehung	Erziehung	Erziehung	Erziehung
25	individualisierung	Europe	Europe	Europe	Europe	Europe	Europe	Europe
26	EU	friends	friends	friends	friends	friends	friends	friends
27	Freundschaft	flexibility	flexibility	flexibility	flexibility	flexibility	flexibility	flexibility
28	Flexibilität	money	money	money	money	money	money	money
29	Geld	holding	holding	holding	holding	holding	holding	holding
30	Wohnung	Gesellschaftspolitik	Gesellschaftspolitik	Gesellschaftspolitik	Gesellschaftspolitik	Gesellschaftspolitik	Gesellschaftspolitik	Gesellschaftspolitik
31	Gesellschaftspolitik	Fertigkeiten	Fertigkeiten	Fertigkeiten	Fertigkeiten	Fertigkeiten	Fertigkeiten	Fertigkeiten
32	Fertigkeiten	globalization	globalization	globalization	globalization	globalization	globalization	globalization
33	Globalisierung	knowledge is pervasive	knowledge is pervasive	knowledge is pervasive	knowledge is pervasive	knowledge is pervasive	knowledge is pervasive	knowledge is pervasive
34	Informationsüberflutung	internet	internet	internet	internet	internet	internet	internet
35	Internet	media	media	media	media	media	media	media
36	Medien	Mobilitätsanforderung	Mobilitätsanforderung	Mobilitätsanforderung	Mobilitätsanforderung	Mobilitätsanforderung	Mobilitätsanforderung	Mobilitätsanforderung
37	Mobilitätsanforderung	motivated	motivated	motivated	motivated	motivated	motivated	motivated
38	Motivation	personality	personality	personality	personality	personality	personality	personality
39	persönliche Kompetenzen	political	political	political	political	political	political	political
40	Politik	policy	policy	policy	policy	policy	policy	policy
41	Wie mit Menschen umgegangen werden	Werte	Werte	Werte	Werte	Werte	Werte	Werte
42	Werte	Zeit	Zeit	Zeit	Zeit	Zeit	Zeit	Zeit
43	Zeit							
44								

Abb. 11 Analyseprozess der Schlagwortnormierung am Beispiel von Frage 7 / Befragungsrunde 1
Quelle: Eigene Darstellung

Um aus dieser Auflistung eine für den Betrachter leicht zu erschließende Grafik erstellen zu können, wurden dann die einzelnen Schlagwörter in der Häufigkeit der ihnen zugeordneten Stichwörter und Stichwortphrasen in eine Applikation zur Erstellung von Tagclouds eingegeben. Unter einer Tagcloud versteht man

[...] (engl. für Stichwortwolke) [...] flächig angezeigte, alphabetisch sortierte Schlagwortlisten, bei denen die Größe und Hervorhebung der Wörter etwas über deren Gewichtung aussagt. [...] ¹⁶²

Die unterschiedliche Gewichtung besteht im vorliegenden Fall aus der Zahl der dem Schlagwort zugeordneten Stichwörter und Stichwortphrasen. Diese Zahl wiederum ergibt sich aus den Nennungen des Sachverhalts in den Aussagen der Experten.

¹⁶¹ Frage 7, Anhang 5: Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (dt.)

¹⁶² Tagcloud. In: Duden. Das neue Wörterbuch der Szenesprachen. (2009), S. 67f.

Der Vorgang der Stichwortexploration und der Schlagwortbildung erfolgte quasi zweisprachig, erst am Schluss des Prozesses wurde eine Übersetzung (dann lediglich der Schlagworte) vorgenommen, sodass die Tagclouds sowohl in englischer wie auch in deutscher Sprache an die Expertengruppen zurückgegeben werden konnten.



Abb. 12 deutsche und englische Tagcloud zu Frage 7 / Befragungsrunde 1
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com

Für die Erstellung der Abbildungen wurde die freie Software ‚tagcrowd.com‘ genutzt.

Wie in Abb. 12 zu erkennen ist, wurde im Gegensatz zu eindeutigen und meisten nicht aus mehreren Begriffen kombinierten bibliothekswissenschaftlichen Schlagworten, die einen Thesaurus ausmachen, Begriffspaare und Begriffszusammenstellungen verwendet (z.B. IT-Entwicklung & Automatisierung, demographische Entwicklung & Altersstruktur, Bildung & lebenslanges Lernen).

An dieser Stelle kommt der unvermeidbare Einfluss des Verfassers der Studie auf den Inhalt und die inhaltsanalytische Auswertung zum Tragen – eine Inhaltsanalyse muss quasi ‚systemimmanent‘

[...] immer auch qualitative, d.h. subjektive, impressionistische Elemente beinhalten, wenn sie der Komplexität von Kommunikation auch nur annähernd gerecht werden will. [...] ¹⁶³

Die in der Tagcloud genannten Begriffe sollten möglichst der Lebenswelt der Wissensexperten entstammen, und sie sollten vor allem in den Begriffskombinationen auf einen Blick (in direktem sprachlichen Zusammenhang) durchaus unterschiedliche, aber nicht zu trennende Interdependenzen aufzeigen: So umfasst das Begriffspaar ‚IT & Automatisierung‘ nicht nur die software-seitigen Aspekte, sondern auch Aspekte wie Kassenautomaten und z.B. fahrerlosen U-Bahnen etc., in dem Begriffspaar ‚demographische Entwicklung & Altersstruktur‘ wird dem letztem Begriff – der eigentlich eine Unter-
menge des ersten darstellt – durch die dezidierte eigene Nennung die Bedeutung zugewiesen, die er lt. den Aussagen der Wissensexperten für die Prägung der Lebenswelt des Einzelnen hat.

¹⁶³ Kriz/Lisch (1988), S. 124

Multiperspektivische Mindmaps

Während es das Ziel der Tagclouds ist, über eine Begriffsnormierung zu einer Reduktion von Aussagen zu kommen, strebt der zweite inhaltsanalytische Ansatz – das Arbeiten mit Mindmaps – eine Form der Informationsvisualisierung an, die nicht reduktiv orientiert ist, sondern strukturiert und über die der Methode der Verästelung die originalen Aussagen der befragten Wissensexperten zwar auch verkürzt präsentiert, sie aber stehen lässt und transparent macht. In den Tagclouds ersetzt eine normierte Sprache die Aussagen der Experten, in den Mindmaps wirkt die normierende Sprache des Untersuchenden ergänzend und strukturierend.

Mindmapping ist eine

[...] Arbeits- und Kreativitätstechnik zur Strukturierung von Informationen mit Hilfe von mind maps bzw. gedanklichen Landkarten. Diese Arbeitstechnik lässt sich hervorragend nutzen, um Informationen aus [...] Gesprächen und Diskussionen zu bündeln und optisch übersichtlich aufzubereiten. [...] ¹⁶⁴

Softwaregestützt können Aussagen somit positioniert und in eine hierarchisch-thematische Gliederung von der Hauptidee zu den Einzelbeiträgen gebracht werden. Ergänzend können Kontexte und Interdependenzen durch sogenannte Verbindungslinien erstellt werden. Die einzelnen Ebenen können unterschiedlich grafisch formatiert von einander abgegrenzt werden (Farbe, Auszeichnung, Rahmen). Dabei gilt, dass

- [...] die Hauptidee [...] zentral dargestellt [wird,]
- die relative Bedeutung von der Einzelbeiträge [...] sichtbar [wird,]
- Verknüpfungen [...] dargestellt [sind]. [...] ¹⁶⁵

Die Erstellung von Mindmaps im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erfolgte bis zur Phase der Konzeptualisierung den oben angeführten inhaltsanalytischen Schritten – wobei die Phase der Paraphrasierung lediglich eine Verkürzung der umfangreicherer Aussagen in den Worten des Interviewpartners war. Der Untersuchende hat hier nicht Textbausteine der Wissensexperten in eigenen Worten ‚sinngemäß umschrieben‘ ¹⁶⁶, sondern sich an den Originalwortlaut gehalten. Eine thematische Clusterung erfolgte, indem Stichworte Aussagen vorangestellt wurden und diese dann grafisch in der Mindmap eine Ebene niedriger angeordnet wurden. Der Prozess der Inhaltsanalyse war auch hier ein iterativ-rekursiver, zudem wurden Interdependenzen unterschiedlicher Begriffscluster, die nicht in hierarchischem Bezug zueinander stehen, mit Verbindungslinien miteinander verknüpft.

¹⁶⁴ Lexikon der Psychologie, Bd 3 (2001), S. 70

¹⁶⁵ Lexikon der Psychologie, Bd 3 (2001), S. 70

¹⁶⁶ vgl. Paraphrase. In Anlehnung an: Duden Deutsches Universalwörterbuch (2011), S. 1257

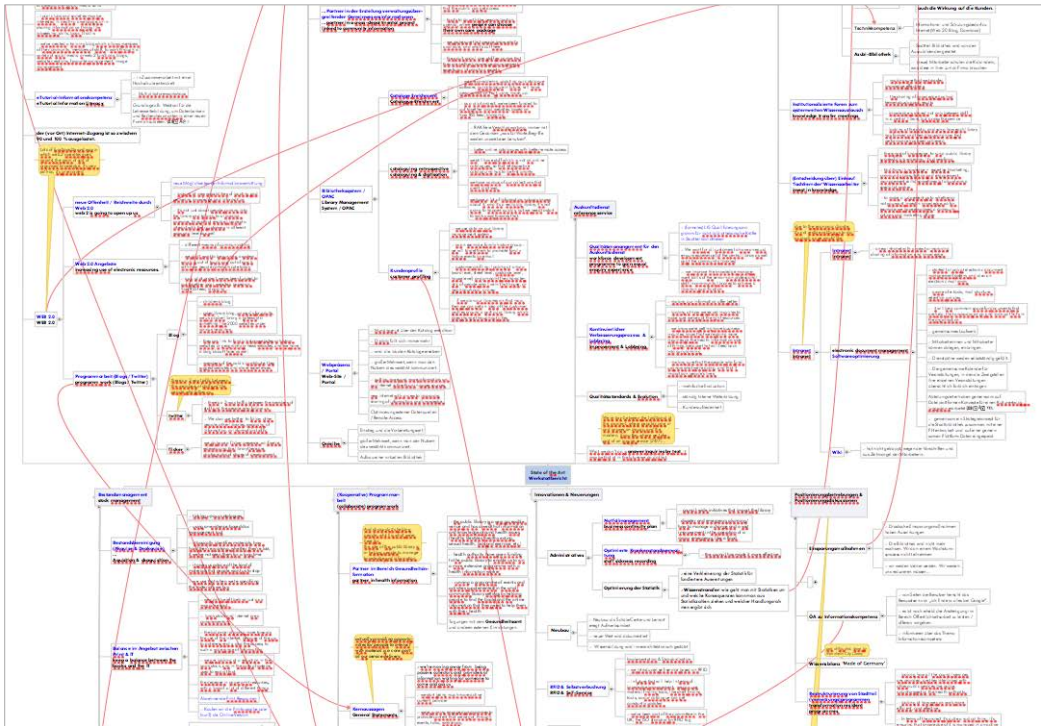


Abb. 13 Mindmap zu Frage 1 / Befragungsrunde 3 (Ausschnitt)
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Mindjet Mindmanager 8

Die Stichworte, die die einzelnen hierarchischen Verzweigungsebenen von einander trennen, wurden i.d.R. bis zur dritten, manchmal auch bis zur vierten Gliederungsebene zweisprachig vergeben, die Aussagen der Experten wurden in der jeweiligen Landessprache beibehalten.

Als Software wurde Mindjet Mindmanager Version 8 genutzt.

1.3.2 Problematisierung der beschriebenen unterstützenden Instrumente

Im ersten Teil der folgenden Problematisierung wird sich mit dem Instrument der Befragung von der Konzeption bis hin zu den Pretests auseinander gesetzt. Der zweite Teil problematisiert die Auswertung der erlangten Daten, während abschließend die Methode der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ kritisch bewertet wird.

Befragung, Fragebogenerstellung, Fragebogendesign und Pretest

Letztendlich steht und fällt die Qualität der Interviewergebnisse in der mündlichen Befragung – sei es vor Ort oder fernmündlich – einerseits mit der sozialen Interaktionskompetenz der Beteiligten, andererseits mit der Intention und Passgenauigkeit der Fragen:

[...] Der Interviewer muß hier eine schwere Gratwanderung vollziehen und zwar [...] einerseits genügend Nachfragen stellen, um ein qualitativ gutes Datenmaterial für die Auswertung zu erlangen, und andererseits nicht so viel fragen, um den Antwortfluß der Befragten nicht zu unterbrechen oder gar ‚abzuwürgen‘. Auch ist es im Interviewverlauf wichtig, genau die Grenze zu kennen, wann weitere Nachfragen nichts Neues ergeben, die Befragten also ihr höchstes Antwortniveau (Kompetenz) erreicht haben. Dieser letzte Aspekt deutet schon auf die Notwendigkeit hin, sich mit dem theoretischen Rahmen der Untersuchung gut auszukennen, um sinnvolle Nachfragen stellen zu können. [...] ¹⁶⁷

In den klassischen Interviews von Angesicht zu Angesicht oder via Telefon konnte durch die hohe Standardisierung die Gratwanderung gut eingehalten werden. Dennoch ist das Verhältnis zwischen Untersuchendem und Befragten neben den inhaltlichen Kriterien ausschlaggebend, ob letzterer überhaupt, engagiert, ehrlich oder gar nicht antwortet, und an wie vielen der iterativen Befragungsrunden dieser partizipiert. Anzahl der Runden und persönlicher Kontakt bestimmen somit die Ergebnisse maßgeblich. Zu diesem sozial-kommunikativen Einfluss des Interviewers auf die Befragung kommen noch die Hürden der technischen Kommunikation bei den schriftlichen Befragungen. Die intrinsische Motivation der Befragten, die einen zeitintensiven Beruf ausüben, lässt sich nur marginal steuern, und die Komplexität des Themas gekoppelt an den Aufwand kann ebenso nur bedingt durch ein gutes PhD-Design niedrigschwellig gestaltet werden. Ein entsprechendes Fragebogendesign und gelungene Motivationsschreiben sind in dem Kontext unerlässlich. Bei ihrer Erstellung gilt es jedoch immer, die Balance zwischen motivierender Verkürzung und inhaltlicher Verzerrung/ unzulässiger Simplifizierung in Fragestellungen, Antwortvorgaben, Ergebniszusammenfassungen sowie letztendlich vor allem in den Formulierungen der Trendprojektionen und des Abschlusszenarios zu halten. Die Pretests werden als entsprechend fehlerreduzierende Instrumente eingesetzt, die Pretester selbst sind aber – da i.d.R. nicht deckungsgleich mit den Wissensexperten der Studie und auch nicht kontinuierlich wie diese in deren Fortschritt eingebunden – nur eingeschränkt valide in ihren Aussagen.

¹⁶⁷ Aufenanger (1991), S. 43

Auswertungsverfahren

Ziel der Arbeit ist das Erstellen eines narrativen Szenarios, die inhaltsanalytischen und statischen Auswertungsverfahren stellen die Mittel, um aus den einzelnen Befragungsrunden signifikante Erkenntnisse zuspitzend in ebendiese ‚Bilder‘ einfließen zu lassen. Die Qualität der Daten kann somit in Breite und Tiefe nur so gut sein, wie es die konzipierten Befragungen, die moderierten Interviews, die Aussagen der Experten und die zusammenfassende Analyse durch den Untersuchenden zulassen. Der Einfluss des Verfassers wird in erster Linie über die Teilnehmenden selbst eingeschränkt: ihnen werden die analysierten Ergebnisse zur erneuten Stellungnahme vorgelegt. Die kreativen Ansätze der Inhaltsanalyse über Tagclouds und Mindmaps versuchen, die dem Forschungsdesign zugrundeliegende Narrativität aufzugreifen und den Teilnehmenden die Ergebnisse nachvollziehbar widerzuspiegeln. Statistische, quantitative Messungen dienen in erster Linie der zahlenbasiert-metrischen Ergebnisabsicherung und sind daher sowohl mengenmäßig in ihrem Vorkommen als auch bezogen auf die wissenschaftliche Tiefe der Auswertung auf das Notwendigste begrenzt worden.

2 Szenariobasierte Delphi-Studie zur Ermittlung möglicher zukünftiger Funktionen von Wissensmanagement in deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken

Das folgende Kapitel bildet den Hauptteil der Arbeit und beschreibt die Studie von den ersten Begriffsdefinitionen, der Literaturrecherche und der Expertenbestimmung über die Konsultantenbefragung und die Expertenauswahl bis hin zu den vier Befragungsrunden und dem am Ende stehenden Konsensszenario.

Kapitel 2.1 definiert die grundlegenden Begrifflichkeiten Daten – Information – Wissen und schlägt dann den Bogen hin zu allgemeinen Konzepten von Wissensmanagement und Wissensmanagement im bibliothekswissenschaftlichen und bibliothekspraktischen Kontext (Kap. 2.2). Konzepte aus dem originär informationswissenschaftlichen bzw. informationswirtschaftlichen Bereich sind außen vorge lassen worden, sie sind i.d.R. deckungsgleich mit den Konzepten aus der Betriebswissenschaft bzw. referenzieren stark auf diese. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Konzepten, die vorrangig der Studie zeitlich vorgelagert sind.

Kapitel 2.3 und 2.4 beschreiben die befragten Akteure der Studie: in Kapitel 2.3 werden die sogenannten Konsultanteninterviews, die im Vorfeld der eigentlichen Studie mit Experten aus Bibliothekspraxis, Bibliothekswissenschaft und Wissensmanagement durchgeführt wurden, um das Erkenntnisinteresse des Verfassers zu intersubjektivieren und den Forschungsgegenstand einer breiteren Perspektive zu unterziehen, in Methode, Durchführung und Ergebnissen beschrieben; in Kapitel 2.4 erfolgt die kriteriengeleitete Bestimmung der eigentlichen Wissensexperten.

2.5, 2.6, 2.8 und 2.9 beschreiben die einzelnen Interviewrunden in Konzeption, Durchführung und Auswertung, während Kapitel sich als Exkurs der Wissensbilanzierung der Zentralbibliothek Mannheim widmet.

2.1 Von der Dateneinheit zum Wissensmanagement

Im Lexikon der Bibliotheks- und Informationswissenschaft (LBI) wird der Begriff Wissensmanagement nahe am betriebswirtschaftlichen Informationsbegriff verortet und bezeichnet Wissensmanagement quasi als Transformator, als Bindeglied des informationstechnischen mit dem bibliotheks- respektive informationswissenschaftlichen Informationsbegriff.¹⁶⁸ Während ersterer hierarchisch in der Folge Daten – Information – Wissen aufgebaut ist, gliedert sich letzterer in die konträre Reihenfolge, nämlich Daten – Wissen – Information:

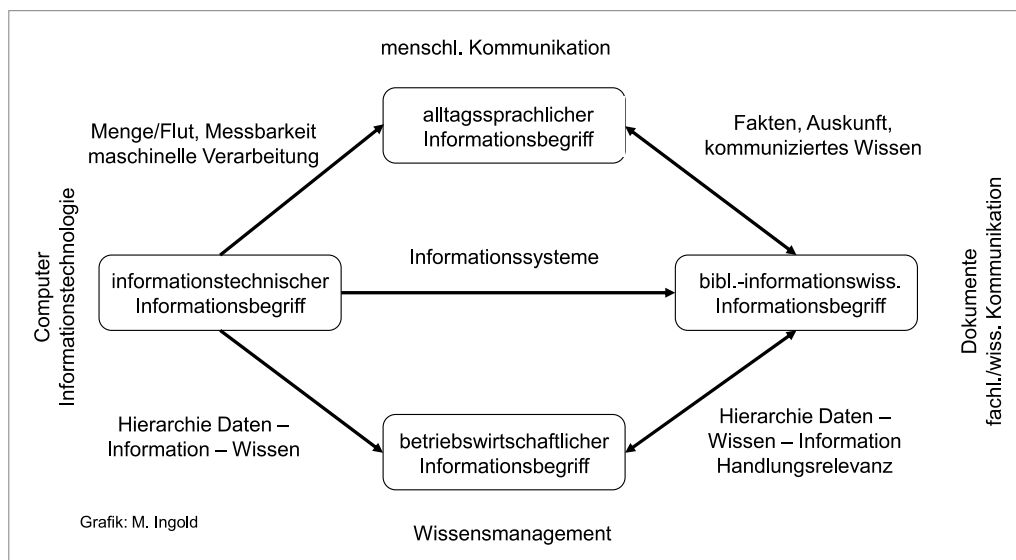


Abb. 14 Wissensmanagement im Kontext des Informationsbegriffes
Quelle: Ingold (2011), S. 414

Nach der Terminologienorm DIN ISO/IEC 2382 sind Daten

[...] Gebilde aus Zeichen oder kontinuierliche Funktionen, die aufgrund bekannter oder unterstellter Abmachungen Informationen darstellen, vorrangig zum Zweck der Verarbeitung und als deren Ergebnis. [...] ¹⁶⁹

Im Kontext des ‚Europäischen Leitfadens zum Wissensmanagement‘ wird diese Definition modifiziert, dort werden Daten zu

[...] diskrete[n], objektive[n] Fakten (Zahlen, Symbolen und Abbildungen) ohne Kontext und Interpretation. [...] ¹⁷⁰

Das Erheben von Daten erfordert ein Beobachten mittels klassifikatorischer, komparativer bzw. metrischer Instrumente. Das Verarbeiten von Daten erfordert vom Beobachter, Unterscheidungen und Zu- oder Einordnungen zu treffen. ¹⁷¹

¹⁶⁸ vgl. Ingold (2011), S. 414

¹⁶⁹ Terminologienorm DIN ISO/IEC 2382

¹⁷⁰ Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (2004), S. 138. MAYR/UMLAUF definieren Daten im LBI als „[...] im Sinn der Bibliotheks- und Informationswissenschaft die kleinste Einheit von Information, die durch Menschen interpretiert und genutzt werden kann [...].“ In: Umlauf / Gradmann (2011), S. 183

¹⁷¹ vgl. Petkoff (1998), S. 35

[...] Sind Unterscheidungen getroffen worden, [...] die einen Unterschied machen im bekannten Kontext von Mustern und Entwürfen, [...] ¹⁷²

so wurden Informationen bzw. Informationsbausteine gewonnen. Durch Einpassen in einen Kontext wird somit Daten ein relevanter Mehrwert zugewiesen:

[...] Weit verbreitet ist die auf der Semiotik basierende Informationstypologie, bei der auf der Ebene der Syntax die Struktur und Grammatik von Zeichen, Daten oder Symbolen betrachtet wird, auf der Ebene der Semantik die Bedeutung dieser Zeichen und auf der Ebene der Pragmatik deren Verarbeitung durch oder Wirkung auf den Empfänger. [...] Das semiotische Modell schließt nahe an das traditionelle Alltagssprachliche Verständnis von I[nformation] an, das auf zwischenmenschlicher Kommunikation basiert.

In der Alltagssprachlichen Definition bedeutet I[nformation] [...] Nachricht, Mitteilung, Unterrichtung über einen wissenswerten Sachverhalt bzw. auf Anfrage erteilte Auskunft. [...]

In der Bibliotheks- und Informationswissenschaft wird I[nformation] einerseits als Gegenstand bzw. Erscheinungsform von Wissen verstanden, andererseits als Prozess und dessen Wirkung [...]. I[nformation] als Gegenstand wird – in Anlehnung an den Alltagssprachlichen Gebrauch – sowohl partikularistisch im Sinne von nützlichen Fakten und Mitteilungen auf Basis von Dokumenten als auch naturalistisch für quantitative, in Informationssystemen gespeicherte Datenmengen und -strukturen verwendet. [...] ¹⁷³

Informationen sind eine Menge an Daten, die von einem Sender direkt oder indirekt an einen Empfänger übermittelt werden. Dabei versieht der Sender die Information mit seinem subjektiven Empfinden bezüglich der ‚informellen Umwelt‘ ¹⁷⁴, aus der er diese Information erstellt hat. Informationen nutzen nur diejenigen, die sie interpretieren können bzw. die die Interpretation verstehen und so die Informationen in anwendbares Wissen umwandeln können. Diese Umwandlung von Daten zu Informationen bzw. zu Informations- oder Wissensbausteinen, die letztendlich im optimalen Fall in der Genese neuen (Handlungs-)Wissens mündet, überfordert in ihrer Komplexität sehr oft den Einzelnen:

[...] [D]ie Wissensgesellschaft [ist] dadurch charakterisiert, dass Daten resp. Informationen im Überfluss vorhanden sind, während menschliche Kapazitäten der Informationsverarbeitung und Wissenserzeugung immer knapper werden, je mehr potentielle Informationen geschaffen werden. Das Wechselbad zwischen Euphorie über die Informationsfülle und Ohnmacht angesichts der dadurch sichtbar gewordenen Komplexität treibt uns dazu, immer noch mehr Daten zu produzieren, um die Komplexität zu reduzieren – wodurch wir den Teufelskreis weiter antreiben. [...] ¹⁷⁵

In diesem Zusammenhang ist oftmals von einem ‚Informationsparadox von Informationsflut und Wissensmangel‘ ¹⁷⁶ die Rede, das sich auszeichnet durch eine Kontinuität und ständige Präsenz des Wandels, durch eine hohe Mobilität von Menschen, Informationen und Daten, durch ständig und schnell wachsende Datenmengen sowie durch eine immer undurchschaubarer werdende Entscheidungskomplexität, die durch den vermeintlichen Zugriff auf alles Wissen zu jeder Zeit geprägt ist.

Wissen unterscheidet sich von Information insofern, als

[...] Wissen [...] nicht nur die Information [umfasst], sondern auch deren Verfügbarkeit und Nutzbarkeit in Situationen, in denen auf Fragen Antwort gegeben werden muss. [...] ¹⁷⁷

¹⁷² Petkoff (1998), S. 35

¹⁷³ Ingold (2011), S. 414f.

¹⁷⁴ Als ‚informelle Umwelt‘ bezeichnet HAEFNER „[...] eine Vielzahl von Visionen, Einsichten, Träumen, Erzählungen, Werten und einem Selbstbildnis [...]“. Haefner (1984), S. 391f.

¹⁷⁵ Hasler Roumois (2007), S. 105

¹⁷⁶ vgl. Hopfenbeck/Müller/Peisl (2001), S. 214

¹⁷⁷ Haefner (1984), S. 391f.

Somit entsteht erst in einem weiteren Schritt Wissen. Im ‚Europäischen Leitfaden zum Wissensmanagement‘ wird Wissen beschrieben als

[...] eine Gruppierung von Daten und Informationen [...] und einer Kombination mehrerer mentaler Aktivitäten (Erfahrung, Werte, Intuitionen, Ahnungen, Neugierde, Verhalten, Lernfähigkeit, Synthesevermögen, Abstraktions- und Kommunikationsfähigkeit etc.). [...] ¹⁷⁸

Wissen, so heißt es weiter,

[...] dient der Fähigkeit, rationale Entscheidungen zu treffen und vernünftig zu handeln. [...] ¹⁷⁹

Hierbei ist es relevant, neben den Unterschieden zwischen persönlichem (individuellem) und kollektivem (organisationalem/systemischem) Wissen auch eine Unterscheidung zwischen explizitem (formulierbarem) und implizitem (schwer/nicht in Worte zu fassendes) Wissen zu treffen. Explizites Wissen (explicit knowledge) beruht auf strukturierter, kodifizierter und dokumentierter bzw. dokumentierbarer Information. Es ist formulierbar und dadurch abrufbar und übertragbar. Implizites Wissen (tacit knowledge) dagegen ist ‚stillschweigendes‘ Wissen, menschenorientiert und eingebettet in Prozesse, Sozialisationen, Traditionen und Kulturen. Es ist unbewusst verinnerlichtes, subjektives Erfahrungswissen. Es ist für den Wissenssender nur schwer formalisierbar und/oder dokumentierbar, und dadurch nur bedingt übertragbar. ¹⁸⁰

Diese Klassifizierung von Wissen ist allerdings nur vermeintlich trennscharf. Epistemologisch verläuft die Debatte um zwei entgegengesetzte Diskussionspole: Auf der einen Seite existiert ein kognitivistisches (abbildorientiertes) Wissensverständnis, das davon ausgeht, dass Wissen *„[...] in Datenbanken, Wissensspeichern oder Expertensystemen gespeichert werden [kann] [...]“* ¹⁸¹, auf der anderen Seite beschreibt ein (sozial-)konstruktivistisches Wissensverständnis Wissen

[...] als abhängig von dem sozialen und situativen Kontext, in dem es gebildet wurde [...], eine direkte Weitergabe von Wissen durch Kommunikation ist nicht möglich. [...] ¹⁸²

Das Verständnis von Wissen für die vorliegende Arbeit liegt zwischen diesen Polen und soll quasi durch die befragten Wissensexperten im besten Falle eine Konkretisierung erfahren: Bibliotheken sehen sich qua Funktion dem Sammeln und Bewahren, dem Erschließen und Ordnen, dem Bereitstellen und Vermitteln von Informationen, Informationsbausteinen und zumindest in Teilen von Wissen verpflichtet. ¹⁸³ Damit teilen sie die konstruktivistische Definition des Wissensbegriffes. Andererseits wird Wissen immer auch als subjektiv und geprägt von den Emotionen, der Analyse und dem individuellen Kontext derer, die mit Informationen und Daten umgehen und diese zu (neuem) Wissen generieren, gesehen

¹⁷⁸ Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (2004), S. 145

¹⁷⁹ Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (2004), S. 145

¹⁸⁰ vgl. Gaßen (1999), S. 7; Ball (2002), S. 26 aber auch Nonaka/Takeuchi (1997), S. 18 - 19, Bierbrauer/Spaleck (2000), S. 4f.; Nohr (2000), S. 6

¹⁸¹ Trillitzsch (2004), S. 43

¹⁸² Trillitzsch (2004), S. 43

¹⁸³ vgl. u. a. Plassmann/Rösch/Seefeld/Umlauf (2011), S. 10

– insbesondere im Auskunftsdienst werden diese Erfahrungen im Umgang mit den unterschiedlichen Kunden bestätigt.¹⁸⁴

Die charakteristischen Eigenschaften von Wissen liegen somit einerseits in seiner Opazität, in dem Immateriellen, andererseits in seiner Emergenz: Wissen ist mehr als die Summe an Daten und Informationsbausteinen. Wissen ermöglicht,

[...] unbekannte Unterscheidungen im bekannten Kontext von Mustern und Entwürfen erkennen und vornehmen zu können, handeln zu können. [...] ¹⁸⁵

Wissen ermöglicht Aktivität und (Weiter-)Entwicklung, ermöglicht Orientierung und ist die Voraussetzung dafür, nicht nur Unterscheidungen, sondern vor allem Entscheidungen treffen zu können.

Folgende Wissensdimensionen unterstützen diese Entscheidungs(findungs)prozesse:

- [...] Know-how
praktisches Wissen, das unter Beschreibung einer Situation und ihrer Einflussgrößen zu vorliegenden Aufgaben und Problemstellungen Lösungsansätze liefert,
- Know-why
analytisches (Hintergrund-)Wissen zu Ursachen und Wirkungsmechanismen,
- Know-what
Gestaltungswissen, das aus der Synthese praktischen und analytischen Wissens zukunftssträchtige Vorstellungen entwickelt,
- Know-where
(explizites) Informationswissen, das lokalisiert und zum Schließen von Wissenslücken herangezogen werden kann,
- Know-when
zeitliches Wissen, wann Maßnahmen getroffen werden,
- Know-who
Wissen, wer über notwendige Kenntnisse verfügt und in der Lage ist, diese auch situationsimmanent einzusetzen. [...] ¹⁸⁶

Wissen ist somit nicht eindeutig zu definieren, es ist in seiner Beschaffenheit dynamisch und in seiner Relevanz abhängig von der jeweiligen Situation. Im Kontext der Medien-, Informations- und Wissensgesellschaft, die in den letzten Jahren mit unterschiedlicher Konnotation beschworen wird, ist Wissen

[...] von der Wahrheit zur Ressource [geworden]. Wissen ist nun dadurch charakterisiert, dass es (a) kontinuierlich revidiert, (b) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (c) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und (d) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, sodass mit dem Management der Ressource Wissen spezifische Risiken des Nichtwissens verbunden sind. [...] ¹⁸⁷

¹⁸⁴ vgl. Becker (2007): Diese Interobjektivität liegt auch dem Wissensanspruch zugrunde, mit dem ein Kunde eine Suchmaschine benutzt, in die Buchhandlung geht oder eine Öffentliche Bibliothek aufsucht. Um aber dem Ansinnen eines Kunden gerecht werden zu können, ist es meistens unerlässlich, dessen implizite Vorstellung zu explizieren, den Informationsanspruch quasi greifbar und damit auch Begrifflichkeiten für eine erfolgreiche Suche definieren zu können. Somit muss der Kunde selbst oder der Informationsanbieter für ihn eine Recherchestrategie erstellen und auch die eigentliche Suche beherrschen respektive unterstützen können. Des Weiteren muss das Ergebnis auch dem Informationsbedarf des Kunden entsprechen.

Die Bibliothek als ‚Informationsagent‘ verfügt hier über Kompetenzen, die weder der durchschnittliche Kunde noch die genannten Konkurrenten auf dem Informationsmarkt in dieser Komplexität aufweisen. Bibliotheken haben den Vorteil, dass einerseits „[...] der Medienbestand [und die vielfältigen digitalen Informationsquellen (Anm. des Vf.)] einen Wert an sich dar[stellen]. Andererseits kann aus diesem] durch die gezielte Überlegung, was die Benutzer aus diesem Bestand wirklich benötigen, ein zusätzlicher Wert – ein ‚Mehrwert‘ – geschaffen werden [...]“. Rösch (2007), S. 69ff.

¹⁸⁵ Petkoff (1998), S. 35

¹⁸⁶ vgl. Capurro [Online Ressource] (2001), o.S. (Kapitel II – Wissensarten nach Sanchez, Zahn und Aristoteles)

¹⁸⁷ Willke (2004), S. 21

Wissen ist vielschichtig und lässt sich somit nicht wirklich eindeutig definieren. Es hat sich „[...] *eine Vorstellung von Wissen als Bewegung* [...]“¹⁸⁸ entwickelt, „[...] *die man im Englischen mit der Bezeichnung ‚knowing‘ ganz gut vom bewegungslosen ‚knowledge‘ abgrenzen kann. [...]*“¹⁸⁹ Wissen in Bewegung impliziert seinerseits die Möglichkeit des Lenkens und Steuerns, des ziel- und missionsorientierten Umgangs, kurz: des Managens von Wissen.

¹⁸⁸ Reinmann-Rothmeier (2000), S.10 f.

¹⁸⁹ Reinmann-Rothmeier (2000), S.10 f.

2.2 Konzepte von Wissensmanagement im Kontext der vorliegenden Studie

Wenn Wissen wächst, dann geschieht dies in der Regel durch eine Kombination aus vorhandenen Erfahrungen und Fertigkeiten mit erworbenen Daten und Informationen. Abbildung 5 – der Kreislauf der Wissensgewinnung aus Erwartung und Erfahrung¹⁹⁰ – hat dies bereits verdeutlicht, im voranstehenden Kapitel wurde ihm die Eigenschaft der Emergenz zugesprochen: Wissen ist mehr als die Summe seiner Teile, es ist opak und wandelt sich, anhängig von Wissensträger und jeweiligem Kontext. Wissen wird von „[...] Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge [...]“¹⁹¹. Weiterführend kann derart gebildetes ‚Wissen‘ nur dann sein, wenn neben der Quantität an Wissenszuwachsen auch qualitative Erkenntnisgewinne gegeben sind. Wird über Wissen diskutiert, so heißt es oft, dass ihm „[...] ein unbegrenztes Wachstumspotential zugesprochen [...]“¹⁹² wird, da „[...] Wissen die einzige Ressource ist, die sich durch Gebrauch vermehrt [...]“¹⁹³ bzw. die „[...] aus sich heraus‘ vermehrt werden kann“¹⁹⁴. Somit wird dem Wissen ein schier unbegrenztes Wachstumspotential zugesprochen – die Informations- und Wissensmenge nimmt im Sinne einer ‚Wissensexplosion‘¹⁹⁵ exponentiell zu.

Die Institutionalisierung von Wissensmanagement als ernst zu nehmendes Managementkonzept in Wissenschaft und Industrie basiert nicht nur auf diesem quantitativen Zuwachs von Wissen, sondern auch auf dessen qualitativ gewachsener Bedeutung:

- Die traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit – Boden – Kapital sind um den Faktor ‚Wissen‘ ergänzt worden.¹⁹⁶
- Wissen ist „[...] zur entscheidenden Ressource in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft geworden [...]“¹⁹⁷.
- Wissen ist „[...] nicht mehr Privileg einer intellektuellen Minderheit, sondern ein Allgemeingut [...]“¹⁹⁸.

Dabei reicht es nicht aus, lediglich „[...] einfache Zugriffsmöglichkeiten zu schaffen [...]“, um „[...] Wissen erfolgskritisch einzusetzen [...]“, sondern es ist in diesem Zusammenhang vielmehr wichtig, „[...] das richtige Wissen zur richtigen Zeit in der richtigen Form bereitzustellen“¹⁹⁹.

¹⁹⁰ s. Wissen als Kreislauf zwischen Erwartung und Erfahrung/Spirale des Erkenntnisgewinns, Wachsen von Wissen und Gewissheit. Beide Abb. erfolgen in Anlehnung an Riedl (1980), S. 74 und S. 104

¹⁹¹ Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 46

¹⁹² Gaßen (1999), S. 8, vgl. auch Davenport/Prusak (1998), S. 52

¹⁹³ Probst/Raub/Romhardt (2004), S. 1, s.a. Wendt (1998), S. 9, Gaßen (1999), S. 8

¹⁹⁴ Nohr (2002), S. 14

¹⁹⁵ vgl. Pieler (2001), S. 3.

¹⁹⁶ vgl. Willke (2005), S. 46

¹⁹⁷ Ball (2002), S. 34

¹⁹⁸ Allianz des Wissens [Online Ressource] (2002), o.S.

¹⁹⁹ Allianz des Wissens [Online Ressource] (2002), o.S

Dieses Ziel verfolgen alle Konzepte, Instrumente und Ansätze zum Wissensmanagement. Derer gibt es unzählig viele, daher musste im Kontext der vorliegenden Studie eine Auswahl getroffen werden. Ausgewählte Konzepte im Sinne des betriebswirtschaftlichen Wissensmanagements werden vorgestellt, dabei werden Ansätze der systemischen Dimension von Wissensmanagement ebenso mit eingeschlossen wie die Skizzierung des Europäischen Leitfadens für Wissensmanagement, der in vielen Bereichen grundlegend für die terminologischen Definitionen der vorliegenden Arbeit ist. Im Anschluss daran wird mittels eines entsprechenden Literaturreviews der gegenwärtige Forschungsstand im Themenfeld ‚Öffentliche Bibliotheken und Wissensmanagement‘ (Kap. 2.2.2) aufbereitet.

2.2.1 Wissensmanagement aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

Gemeinsam ist den im Folgenden vorgestellten Modellen, dass sie den Begriff Wissensmanagement betriebswirtschaftlich definieren als

[...] all jene Maßnahmen [...], die ein Unternehmen betreibt, um Wissenspotenziale – einschliesslich seiner Daten- und Informationsbestandteile – für den Unternehmenserfolg zu mobilisieren und nutzbar zu machen. [...] ²⁰⁰.

Dabei gilt – so unterschiedliche Ansätze einzelne Konzepte aus dieser Perspektive des Wissensmanagements auch verfolgen –, dass

[...] wissensorientierte Maßnahmen sich immer an den spezifischen Besonderheiten jedes einzelnen Unternehmens orientieren. [...] Die Art der hergestellten Produkte und Dienstleistungen, Unternehmenskulturen, organisationale Strukturen, unterschiedliche Beziehungsgeflechte und Unternehmensfelder (Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner etc.), die variierenden Wissensbedürfnisse und -ziele [...] ²⁰¹

geben den Rahmen und die Möglichkeiten vor, in denen Wissensmanagement implementiert und eingesetzt wird:

[...] Wenn Wissen die wichtigste ökonomische Ressource wird, muss das Unternehmen das Handling dieser Ressource, nämlich Wissen produzieren (entwickeln, generieren, erwerben), Wissen nutzen (anwenden, verteilen, verkaufen, weiterentwickeln) und Wissen bewahren (identifizieren, speichern, verfügbar machen), zu seiner Kernkompetenz machen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Mit dem klassischen Managementprozess Analyse – Planung – Umsetzung – Controlling lässt sich die Ressource Wissen aber nicht steuern, weil sie ausschließlich personengebunden ist. Wird Wissensmanagement als Voraussetzung für eine lernende und intelligente Organisation betrachtet, muss das Management der Daten als Arbeitsgrundlage (Management of Information) mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen für Wissensarbeit (Management of People) verknüpft werden. [...] ²⁰²

Dieser Querschnittaufgabe sehen sich Konzepte von Wissensmanagement verpflichtet.

²⁰⁰ von Felbert (1998), S. 119 - 142

²⁰¹ Vahlens großes Controllinglexikon (2003), S. 823

²⁰² Hasler Roumois (2007), S. 25

2.2.1.1 Die Wissensspirale nach NONAKA und TAKEUCHI

Sowohl quantitativ-messbarer Wissenszuwachs als auch qualitativ feststellbarer Kenntnisgewinn werden durch einen Prozess der Wissenswandlung und des Wissensaustausches zwischen den in explizit und implizit unterschiedenen Wissensarten unterstützt:

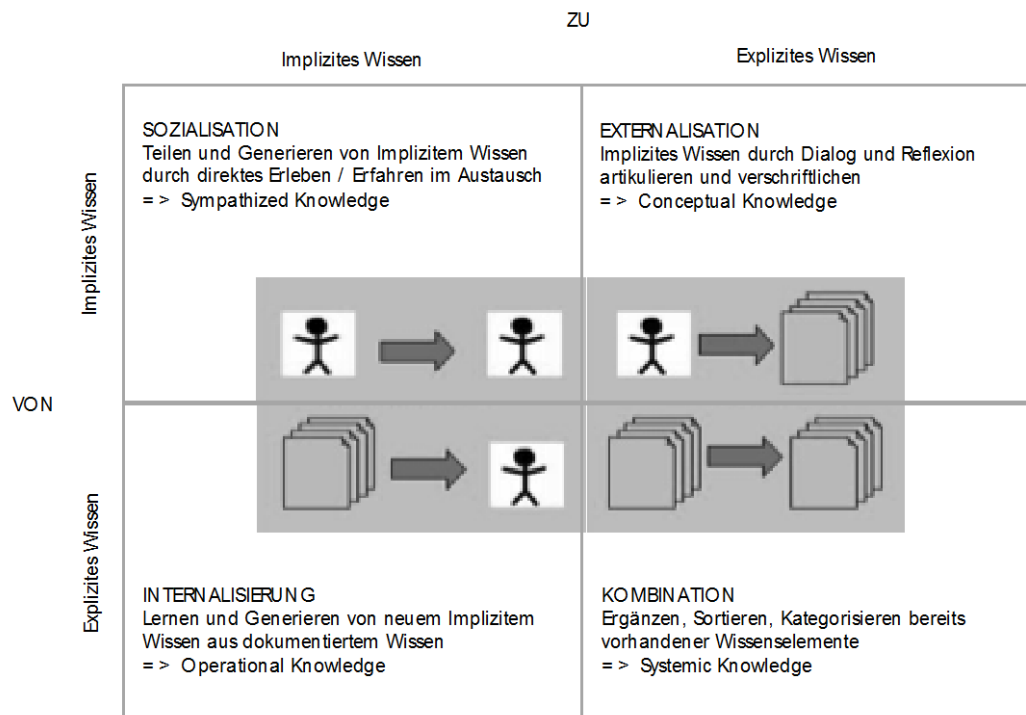


Abb. 15 Vier Phasen der Wissenskonzersion nach NONAKA und TAKEUCHI
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nonaka /Takeuchi (1985), S. 72, Freud (2009), o.S. und Fong (2003), Fig. 1

Diese vier Phasen der Wissenskonzersion bilden einen ersten und immer noch viel zitierten grundlegenden Ansatz zum Managen von Wissen. Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung erklären sich wie folgt:

- **Sozialisation** (von implizitem zu implizitem Wissen)
Über den „[...] Ausbau eines Interaktionsfeldes [...], das die Weitergabe von Erfahrungen und mentalen Modellen erleichtert [...]“²⁰³, wird – z.B. durch Sprache²⁰⁴, Imitation, Beobachtung und Üben – Wissen weitergegeben, ohne dass es dabei als abrufbare Information festgehalten wird.
- **Externalisierung** (von implizitem zu explizitem Wissen)
Als Ergebnis eines „[...] konstruktiven Dialog[s] oder [einer] kollektive[n] Reflexion [...], die über

²⁰³ Nonaka/Takeuchi (1997), S. 85

²⁰⁴ Nicht im Sinne eines Dialogs sondern mehr als Sachverhalt, der kontextbezogen aufgenommen wird, dem Einzelnen aber unabhängig von dem entsprechenden Kontext nicht als explizites Wissen (bewusst) vorliegt sondern ‚nur‘ situationsimmanent wiedergegeben werden kann.

*Metaphern und Anthologien [...] schwer mittelbare [...] Kenntnisse [...]“*²⁰⁵ wiedergibt, wird dieses Wissen in dokumentierbaren, greifbaren, abrufbaren und (weiter)verarbeitbaren Daten und Informationsbausteinen kontextbezogen festgehalten.

- **Kombination** (von explizitem zu explizitem Wissen)

Als Kombination bezeichnet wird der *„[...] Prozess, bei dem Konzepte in ein Wissenssystem eingeordnet, also isolierte Teile zu einem gemeinsamen Ganzen verbunden werden [...]“*²⁰⁶. Dieser Prozess endet in der *„[...] Verbindung neu geschaffenen und bestehenden Wissens [...] zu einem neuen Produkt [...]“*²⁰⁷. Neues oder neu generiertes Wissen ist durch Kommunikation entstanden. Diese Art der Wissensschaffung entsteht primär über Ergänzen, Austauschen, Kombinieren, Sortieren oder Kategorisieren von bereits vorhandenen Wissensselementen.

- **Internalisierung** (von explizitem zu implizitem Wissen)

Die Verinnerlichung von Wissen *„[...] resultiert aus ‚learning-by-doing‘ [...]“*²⁰⁸, einem Prozess, dessen Ergebnis auf die Aufnahme und Umsetzung dokumentierten Wissens aufbaut.

Die oben angeführten vier Phasen der ‚Knowledge Creation‘ bedingen sich gegenseitig und bilden – ergänzt um weitere Faktoren – eine Wissensspirale, die letztendlich das Ziel verfolgt, personengebundenes Wissen weiterzugeben und dem gesamten Unternehmen verfügbar und zugänglich zu machen, es zu institutionalisieren:

[...] Ausgangspunkt der Spirale ist der einzelne Mitarbeiter und seine Fähigkeit, Wissen zu erzeugen. Durch die Kommunikation der Mitarbeiter im Kollektiv gibt der Einzelne sein Wissen preis (Externalisierung) und überträgt es dadurch auf andere. Andererseits internalisiert der Einzelne den Erfahrungshintergrund des gesamten Kollektivs (Internalisierung). Durch den ständigen Wechsel von Wissensexternalisierung und Wissensinternalisierung entlang der Wissensträger Mitarbeiter, Gruppe, Organisation und über die Organisation hinaus, wird einerseits Wissen auf diesen unterschiedlichen Ebenen verfügbar gemacht, andererseits entsteht ein Wissenszuwachs für das Unternehmen [...].²⁰⁹

Um diese Prozesse zu unterstützen, müssen entsprechende Rahmenbedingungen für Wissensmanagement im Unternehmen geschaffen und/oder kontinuierlich ausgebaut werden. Diese Rahmenbedingungen sind nach NONAKA und TAKEUCHI die bereits einleitend angesprochenen Unternehmenseigenschaften Intention, Autonomie, Fluktuation/kreatives Chaos, Redundanz sowie Interne Vielfalt.²¹⁰ Da sie im Verlauf der Arbeit noch eine größere Rolle spielen, werden sie im Folgenden ausführlich beschrieben:

Intention als erste Bedingung für eine Wissensspirale beschreibt die Zielorientierung eines Unternehmens und die aus dieser abgeleiteten Strategien, Maßstäbe und Visionen²¹¹, um die organisationale Fähigkeit zu entwickeln, Wissen zu akquirieren, zu schaffen, zu akkumulieren und zu vermehren:²¹²

²⁰⁵ Nonaka/Takeuchi (1997), S. 85

²⁰⁶ Mittlmann [Online-Ressource, Stand: Januar 2005], o. S.

²⁰⁷ Nonaka/Takeuchi (1997), S. 85

²⁰⁸ Nonaka/Takeuchi (1997), S. 85

²⁰⁹ North (1998), S. 52

²¹⁰ Nonaka/Takeuchi (1995), S. 72ff.

²¹¹ vgl. Lehner (2009), S. 42

²¹² vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 74

[...] The most critical element of corporate strategy is to conceptualize a vision about what kind of knowledge should be developed and to operationalize it into a management system for implementation. [...] If not for intention, it would be impossible to judge the information or knowledge perceived or created. At an organizational level, intention is often expressed by organizational standards or visions that can be used to evaluate and justify the created value. It is necessarily value-laden. [...] To create knowledge, business organizations should foster their employees' commitment by formulating an organizational intention and proposing it to them. [...] Instead of relying solely on individuals' own thinking and behaviors, the organization can reorient and promote them through collective commitment. [...] [C]ommitment underlies the human knowledge-creating activity. [...] ²¹³

Die Entwicklung und die an eine sich verändernde Umwelt anpassende notwendige Neuorientierung des Unternehmens über seine Mitarbeiter soll durch diese bewusst werteorientierten Maßstäbe unterstützt werden. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde der Faktor Intention folgendermaßen an die Wissensexperten (verkürzt) kommuniziert:

Intention = Werte, Zielsetzung, Mission und Vision Ihrer Institution

Autonomie ist die zweite aufgeführte Bedingung. Sie weist den Mitarbeitern eine motivations- und engagementsteigernde Selbständigkeit zu. Aufgabengrenzen werden in der Interaktion von selbstorganisierten Einzelnen und Teams im Sinne der Unternehmensintention eigenständig gesetzt²¹⁴:

[...] At an individual level, all members of an organization should be allowed to act autonomously as far as circumstances permit. By allowing them to act autonomously, the organization may increase the chance of introducing unexpected opportunities. Autonomy also increases the possibilities that individuals will motivate themselves to create new knowledge. Moreover, autonomous individuals function as part of the holographic structure, in which the whole and each part share the same information. Original ideas emerge from autonomous individuals, diffuse within the team, and then become organizational ideas. [...] From the viewpoint of knowledge creation, such an organization is more likely to maintain greater flexibility in acquiring, interpreting and relating information. [...] [A]utonomous individuals and groups in knowledge-creating organizations set their task boundaries by themselves to pursue the ultimate goal expressed in the higher intention of the organization. [...] The autonomous team can perform many functions, thereby amplifying and sublimating individual perspectives to higher levels. [...] ²¹⁵

Größere Freiheiten in der Arbeits- und Arbeitsstättengestaltung führen zu mehr Identifikation mit den Unternehmenszielen und einer kontinuierlich höheren Selbstverpflichtung, der oftmals eine entsprechende Leistungsbereitschaft folgt. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde der Faktor Autonomie folgendermaßen an die Wissensexperten (verkürzt) kommuniziert:

Autonomie = Eigenständige und unabhängige Mitarbeiter bzw. Teams

Fluktuation und kreatives Chaos bilden als Begriffspaar die dritte Bedingung. Interne oder externe Einflüsse können zu Fluktuationen in unternehmerischer Schwerpunktsetzung (Konkurrenz, Anpassung an Marktbedürfnisse) oder bei den Mitarbeitern selbst führen.²¹⁶ Change-Management – der offensive Umgang mit Veränderungen und den Chancen, Risiken und Ängsten die entstehen – kann auch Potentiale (kreatives Chaos) freisetzen, auf die es sich im positiven Sinne zu konzentrieren gilt:

[...] [F]luctuation and creative chaos [...] stimulate the interaction between the organization and the external environment. Fluctuation is different from complete disorder and characterized by 'order without recursiveness'. [...] If organizations adopt an open attitude towards environmental signals, they can exploit those signals' ambiguity, redundancy, or noise in order to improve their own knowledge system. When fluctuation is introduced into an organization, its members face a 'breakdown' of routines, habits, or cognitive frameworks.

²¹³ Nonaka/Takeuchi (1995), S. 74 f.

²¹⁴ vgl. Lehner (2009), S. 42

²¹⁵ Nonaka/Takeuchi (1995), S. 75 f.

²¹⁶ vgl. Lehner (2009), S. 42

A breakdown refers to an interruption of our habitual, comfortable state of being. [...] [W]e have an opportunity to reconsider our fundamental thinking and perspective. [...] A breakdown demands that we turn our attention to dialog as means of social interaction, thus helping us to create new concepts. This 'continuous' process of questioning and reconsidering existing premises by individual members of the organization fosters organizational knowledge creation.

Chaos is generated naturally when the organization faces a real crisis [...]. It can also be generated intentionally when the organization's leaders try to evoke a 'sense of crisis' among organizational members by proposing challenging goals. [...] This intentional chaos, which is referred to as 'creative chaos', increases tension within the organization and focuses the attention of organizational members on defining the problem and resolving the crisis situation. [...] [T]he benefits of 'creative chaos' can only be realized when organizational members have the ability to reflect upon their actions. Without reflection, fluctuation tends to lead to 'destructive' chaos. [...]

In sum, fluctuation in the organization can trigger creative chaos, which induces and strengthens the subjective commitment of individuals. [...] ²¹⁷

Intendierte Perspektivwechsel sollen somit den Veränderungswillen der Mitarbeiter fördern und deren Innovationspotential erhöhen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde der Faktor Fluktuation und kreatives Chaos folgendermaßen an die Wissensexperten (verkürzt) kommuniziert:

Fluktuation und kreatives Chaos = Wechsel der Aufgaben, Zuständigkeiten und Mitarbeiter sowie (absichtliche) Störung von Routineabläufen

Redundanz stellt die vierte Bedingung da, der auf den ersten Blick negative Eigenschaften wie Mehrfacharbeit, Wiederholung, unnötige Arbeitsprozesse zugeschrieben werden. Redundanz meint aber eine Angabe zusätzlicher, über die eigentlichen Notwendigkeiten hinausreichende Informationen und eine dies entsprechend unterstützende Infrastruktur: ²¹⁸

[...] [R]edundancy is the existence of information that goes beyond immediate operational requirements of organizational members. In business organizations, redundancy refers to intentional overlapping of information about business activities, management responsibilities, and the company as a whole. [...] Sharing redundant information promotes the sharing of tacit knowledge, because individuals can sense what others are trying to articulate. In this sense redundancy of information speeds up the knowledge-creation process. [...] [R]edundant information enables individuals to invade each other's functional boundaries and offer advice or provide new information from different perspectives. [...] [R]edundancy of information brings about 'learning by intrusion' into each individual's sphere of perception. [...] and [...] provides the organization with a self-control mechanism to keep it heading in a certain direction. [...] ²¹⁹

Redundanz stellt somit die Bedingung dar, die den emergenten und opaken Eigenschaften des Wissens am ehesten gerecht wird und gezielt versucht, dieses Nicht-Fassbare durch entsprechende Infrastrukturen und Maßnahmen im Unternehmen zu fördern. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde der Faktor Redundanz folgendermaßen an die Wissensexperten (verkürzt) kommuniziert:

Redundanz = Informationen, die nicht für das unmittelbare Vorhaben notwendig sind, oder Informationen, die sich überschneiden, d.h. in unterschiedlichen Zusammenhängen und auf unterschiedlichen (Informations-)Wegen präsentiert werden

²¹⁷ Nonaka/Takeuchi (1995), S. 78 f.

²¹⁸ vgl. Lehner (2009), S. 42

²¹⁹ Nonaka/Takeuchi (1995), S. 75 f.

Interne Vielfalt²²⁰ wird als letzte Bedingung aufgeführt und versucht, den Veränderungen und der Komplexität der die Unternehmung umgebenden Umwelt gerecht zu werden. Durch Jobrotation²²¹, Jobenlargement sowie Jobenrichment²²² und gleichberechtigte Zugänge zu Informationen und vor allem auch den Informationssystemen, den expliziten Wissensbasen des Unternehmens, können Aufgabenvielfalt und individuelle Flexibilität im Einklang miteinander zugunsten der Unternehmung optimiert werden:²²³

[...] [A]n organization's internal diversity must match the variety and complexity of the environment in order to deal with challenges posed by the environment. Organizational members can cope with many contingencies if they possess requisite variety, which can be enhanced by combining information differently, flexibly, and quickly, and by providing equal access to information throughout the organization. [...] When information differentials exist within the organization, organizational members cannot interact on equal terms, which hinders the search for different interpretation of new information. [...]

Developing a flat and flexible organizational structure in which the different units are interlinked with an information network is one way to deal with the complexity of the environment. Another way to react quickly to unexpected fluctuations in the environment is to change organizational structure frequently. [...]²²⁴

Interne Vielfalt soll den einzelnen Mitarbeitenden dazu befähigen, mit multifunktionalem Wissen den heterogenen und facettenreichen Anforderungen aus Alltag, Unternehmen und Umwelt souverän und aufgeschlossen gegenüber zu treten. Die dazu notwendigen Kompetenzen erhält er über Erfahrungen in diversifiziert und selten langlebig zusammengestellten Organisationseinheiten und unterschiedlichen Tätigkeiten. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde der Faktor Interne Vielfalt folgendermaßen an die Wissensexperten (verkürzt) kommuniziert:

Interne Vielfalt = hohe Flexibilität, gleichberechtigter Zugang zu Informationen und Informationssystemen

Die fünf aufgeführten Bedingungen führen in einer sich gegenseitig verstärkenden Wechselwirkung dazu, dass die Prozesse von Sozialisierung, Externalisierung, Kombination und Internalisierung einen Kreislauf bilden, der das Unternehmen in seiner Wissensbasis gut aufstellt und dafür Sorge trägt, dass individuelles, kollektives und organisationales Wissen in einem kontinuierlichen Abgleich stehen, und neues Wissen im Sinne der unternehmerischen Intention auf fruchtbarem Boden wachsen kann. In

²²⁰ Im Original wird ‚interne Vielfalt‘ als ‚requisite variety‘ beschrieben, was sich eher mit notwendiger, zweckmäßiger oder erforderlicher Vielfalt übersetzen ließe. Lehner führt den Begriff der ‚internen Vielfalt‘ (Lehner (2009), S. 42) ein. Dieser wird im Folgenden übernommen und aus Gründen der Einheitlichkeit wird (mit Ausnahme des nachstehenden Zitates aus der Originalquelle) für die Befragung der englischsprachigen Wissensexperten statt ‚requisite‘ im weiteren auch mit ‚internal‘ gearbeitet.

²²¹ Jobrotation ermöglicht durch gewonnene persönliche Kontakte einen größeren informellen Austausch, erhöht die Flexibilität der Mitarbeiter und kann durch ein Kennenlernen anderer Arbeitsprozesse Innovationen und Veränderungen der eigenen Arbeitsinhalte, -prozesse und -abläufe positiv beeinflussen.

²²² Jobenlargement bezeichnet Aufgaben- und Arbeitserweiterung mit dem Ziel, „[...] der mit betrieblicher Arbeitsteilung und fachlicher Spezialisierung häufig verbundenen Monotonie oder Einseitigkeit in der körperlichen und geistigen Beanspruchung der Mitarbeiter entgegen[z]uwirken, aber auch die von ihnen häufig gewünschten Einblicke in größere Arbeits- und Aufgabenzusammenhänge [zu] ermöglichen. [...]“ Vgl. Büdenbender (2003), S. 179f. Jobenrichment bezeichnet die Arbeits- und Aufgabenbereicherung, welche „[...] die Vergrößerung des Dispositionsspielraumes für den Mitarbeiter im Sinne einer Zunahme seiner Entscheidungsbefugnisse oder Verantwortung, z.B. hinsichtlich Arbeitsplanung und -gestaltung, Kontrolle von Arbeitsabläufen und -ergebnissen [...] u.ä. [...] Sie ist auch Ausdruck der Delegation von Kompetenzen seitens der Vorgesetzten auf den Mitarbeiter. [...]“ Vgl. Büdenbender (2003), S. 180

²²³ vgl. Lehner (2009), S. 42

²²⁴ Nonaka/Takeuchi (1995), S. 75 f.

diesem Sinne konzentriert sich das Modell auf die Wissensschaffung durch die Interaktionsformen implizit \Leftrightarrow explizit und individuell \Leftrightarrow kollektiv/organisational.²²⁵

2.2.1.2 Die Bausteine des Wissensmanagement nach PROBST ET AL.

Die ‚Bausteine des Wissensmanagements‘ beanspruchen, ein pragmatisches Modell orientiert an praxisnahen Ansätzen und umsetzbaren Maßnahmen zu sein, mit dem

[...] Praktiker [...] Wissensprobleme in ihren Organisationen besser beschreiben und verstehen können. [...] ²²⁶

Acht wechselseitig von einander abhängige Handlungsfelder, davon sechs Kernprozesse und zwei ergänzende Elemente, konstruieren so einen managerialen Regelkreis:

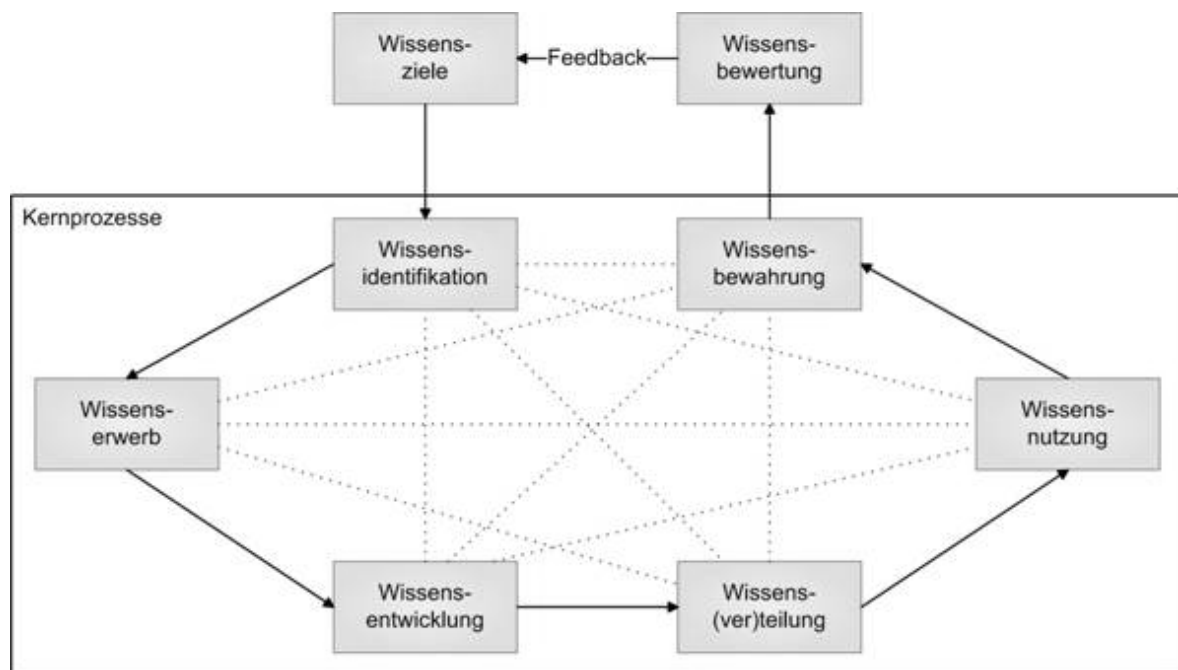


Abb. 16 Bausteine des Wissensmanagements
Quelle: Probst / Raub / Romhardt (1999), S. 58

Die Kernprozesse des Modells definieren sich folgendermaßen: ²²⁷

- **Wissensidentifikation**

... beantwortet die Frage, wie intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen geschaffen werden kann. Dabei stehen die Vermeidung von Ineffizienzen und Doppelspurigkeiten im Vordergrund. Eine kontinuierliche interne Bestandsaufnahme über Prozesse, Problemlösungen, Expertisen und Wissensträger ist dabei ebenso wichtig wie die andauernde Analyse und Beschreibung des unternehmerischen Umfeldes. Dafür benötigt es transparente Informationsinfrastrukturen, sodass die einzelnen Mitarbeiter die Wissensbasen des Unternehmens auch nutzen können.

²²⁵ vgl. König (2002), S. 16

²²⁶ Romhardt (1998), S. 52

²²⁷ vgl. im Folgenden Romhardt (1998), S. 52ff. und Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 52ff.

- **Wissenserwerb**

... beantwortet die Frage, welche Fähigkeiten extern erworben werden müssen. Hierbei können einerseits durch entsprechend stabile Beziehungen zu den unternehmerischen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Partnern, Konkurrenten) Wissenspotenziale erschlossen werden, andererseits ist ein systematischer Erwerb zur Schließung von Wissenslücken über die Rekrutierung von externen Experten und/oder durch gezielte Akquisition entsprechender Wissensquellen möglich.

- **Wissensentwicklung**

... komplementiert den Baustein Wissenserwerb und beantwortet die Frage, wie neues Wissen geschaffen und erzeugt werden kann. Die Entwicklung nicht existierender Fähigkeiten, innovativer Ideen oder alternativer Prozesse bzw. die Produktion neuer Produkte durch eine gezielte Nutzung der vorhandenen oder (neu) erworbenen Potentiale stehen hier (nicht nur im Bereich Forschung und Entwicklung, sondern unternehmensweit) im Vordergrund.

- **Wissens(ver)teilung**

... beantwortet die Frage, wie (das richtige) Wissen an den richtigen Ort kommt. Hier geht es um die Informations- bzw. Wissenslogistik, die die arbeitsökonomisch notwendige, arbeitsteilige Steuerung von Wissenszugängen und -zugriffen organisiert, ohne dabei (neue) Wissensbarrieren zu schaffen: Nicht alles muss von allen gewusst werden, eine sinnvolle Strukturierung der Wissens(ver)teilung ist v.a. auch zwischen individuellen, also personengebundenen, und kollektiven, also gruppengebundenen Wissenssphären von Nöten.

- **Wissensnutzung**

... beantwortet die Frage nach der Gewährleistung bzgl. der Anwendung des unternehmensinternen Wissens(potentials). Das (gekaufte, erarbeitete und vorhandene) organisationale Wissen muss produktiv zum Nutzen des Unternehmens eingesetzt werden. Dazu müssen psychologische und/oder strukturelle Barrieren abgebaut werden – der einzelne Wissensnutzer muss in seinem Wissensgebrauch einen Mehrwert erfahren.

- **Wissensbewahrung**

... beantwortet die Frage, wie Wissensverluste vermieden werden. Im Fokus stehen hierbei Prozesse der Selektion, der angemessenen Speicherung sowie einer regelmäßigen Aktualisierung des Bewahrungswürdigen. Die durch kontinuierliche, da notwendige Reorganisationen und dem damit verknüpften häufigem Wechsel von Aufgaben, Projekten, Teamstrukturen und organisationalen Zielen entstehenden (potentiellen) Wissensverluste, gilt es, präventiv durch die Schaffung entsprechender Strategien und Maßnahmen auf ein Minimum zu reduzieren und wo möglich ganz zu vermeiden.

Ergänzt werden diese Kernprozesse, die es im unternehmerischen Handeln aktiv zu erfüllen gilt, um einen orientierenden und koordinierenden Rahmen, den die Festlegung von Wissenszielen sowie die Durchführung der Wissensbewertung stellen.

Wissensziele

[...] legen fest, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Normative Wissensziele richten sich dabei auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur, [...] [s]trategische Wissensziele definieren organisationales Kernwissen und beschreiben somit den zukünftigen Kompetenzbedarf [...], operative Wissensziele sorgen für die Umsetzung des Wissensmanagements. [...] ²²⁸

Wissensbewertung strebt an, das Erreichen der definierten normativen, strategischen und operativen Wissensziele zu messen, um so die Qualität dieser mit formulierten Zielvorstellungen ausgestatteten Zieldimension zu eruieren und so Wirksamkeit der Maßnahmen des Wissensmanagements und die Sinnhaftigkeit der dafür eingesetzten Ressourcen zu evaluieren:

[...] Dieser Controlling-Prozess ist eine essentielle Voraussetzung für wirksame Kurskorrekturen bei der Durchführung von längerfristigen Wissensmanagementinterventionen. [...] ²²⁹

Wissensmanagementinterventionen können nach dem Modell der ‚Bausteine des Wissensmanagements‘ gezielt in die organisationale Wissensbasis eingreifen, und zwar über die Dimensionen individuell/kollektiv²³⁰, intern/extern²³¹, implizit/explicit²³² und analog/digital²³³. Das so entstehende Gesamtbild kann folgendermaßen zusammengefasst werden:

[...] Die *organisatorische Wissensbasis* setzt sich in der Konsequenz aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, die in impliziter und expliziter Form vorliegen können. Auf diese Wissensbestände kann eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen. Hierbei baut sie auf Daten und Informationsbeständen der Organisation auf, welche wiederum in analoger oder digitaler Form vorliegen können. Die organisatorische Wissensbasis grenzt sich dabei von einem externen Wissensumfeld ab. [...] ²³⁴

Die ‚Bausteine des Wissensmanagements‘ bilden somit ein ganzheitliches Phasenmodell, „[...] *das technokratische und wissensökologische Aspekte integriert* [...]“ ²³⁵ und in dem Wissensmanagement als integriertes Interventionskonzept zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis verstanden wird.

²²⁸ Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 57

²²⁹ Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 57

²³⁰ Individuelle und kollektive Wissensbestandteile müssen konzeptionell für die organisatorische Wissensbasis berücksichtigt werden, beide „[...] *entstehen in einem Konstruktionsprozess, der sich einer direkten Steuerung entzieht* [...]“. (Romhardt (1998), S. 57)

²³¹ Internes und externes Wissen müssen von einander unterschieden werden, und vor allem letzteres zeigt die Abhängigkeiten der eigenen Institution von der Umwelt auf – Selektion, Interpretation und Bewertung werden notwendig, da „[...] *das Verhältnis zwischen intern und extern vorhandener Expertise* [...] *den Marktwert einer Organisation in hohem Maße [bestimmt]* [...]“. (Romhardt (1998), S. 57).

²³² Dem Wissensträger ist sein implizites Wissen i.d.R. nicht bewusst – eine notwendige Externalisierung und damit Transformation in organisationales Wissen ist nur eingeschränkt möglich, und auch der umgekehrte Weg der Internalisation (s.o., Wissensspirale nach NONAKA und TAKEUCHI) ist nicht immer einfach. Eine Unterscheidung in implizit und explizit ist somit „[...] *insbesondere für die Grenzen von Wissensmanagement-Aktivitäten von großer Bedeutung, da sie die Beschränkung der Übertragbarkeit von Wissen aufzeigt* [...]“. (Romhardt (1998), S. 57).

²³³ Die Interventionsdimension analog/digital zielt auf die Schnittstellenproblematik „[...] *zwischen Daten und Informationen – welche in digitaler oder analoger Form in der Organisation vorhanden sind – und dem handlungsorientierten Wissen der Organisation – das auf individueller und kollektiver Ebene existiert* [...]“. (Romhardt (1998), S. 57).

²³⁴ Romhardt (1998), S. 84. Hervorhebungen auch im Original (Anmerkung des Vf.)

²³⁵ König (2002), S. 12

2.2.1.3 Schichtmodell der organisatorischen Wissensbasis nach PAUTZKE

Bei der Diskussion um Wissensmanagement in Unternehmen wird häufig das Prinzip der ‚lernenden Organisation‘ als Idealtyp der wissensorientierten Unternehmensführung beschworen.²³⁶ Dabei gilt die lernende Organisation als

[...] ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können. [...] ²³⁷

Diesen Idealfall betrachtet, ermöglicht eine solche Unternehmenskultur – ausgestattet mit entsprechender Informationstechnologie und geeigneten Kommunikationsmitteln – ein Klima, in dem Lernen und Lehren zur Selbstverständlichkeit werden. Der (engagierte) Mitarbeiter wird zur (betriebsinternen) Wissensweitergabe und zu einem aktiven Austausch mit den Kollegen motiviert, das Unternehmen als ‚lernende Organisation‘ bietet die wissens(austausch)freundliche Umgebung, in der er sich in und mit seiner Organisationseinheit unter seinesgleichen entfalten kann.

Ein nach diesen Maßstäben agierendes Unternehmen ist – wie jedes andere auch – auf die Erwirtschaftung von Gewinn angewiesen, um weiterhin existieren zu können. Dazu ist das Unternehmen i.d.R. im Besitz von umfangreichen technischen, personellen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen, kann über diese Ressourcen relativ flexibel verfügen, sie umverteilen und verlagern. Um innerhalb dieser Spannungsfelder souverän agieren zu können, untersucht das Schichtmodell der organisatorischen Wissensbasis wie ebendiese im Sinne der Unternehmensziele durch Lernen optimiert werden kann:

²³⁶ vgl. u.a. MacGill (1996); Sonntag (1996) und North (1998), S. 150ff.

²³⁷ Senge (2001), S. 22

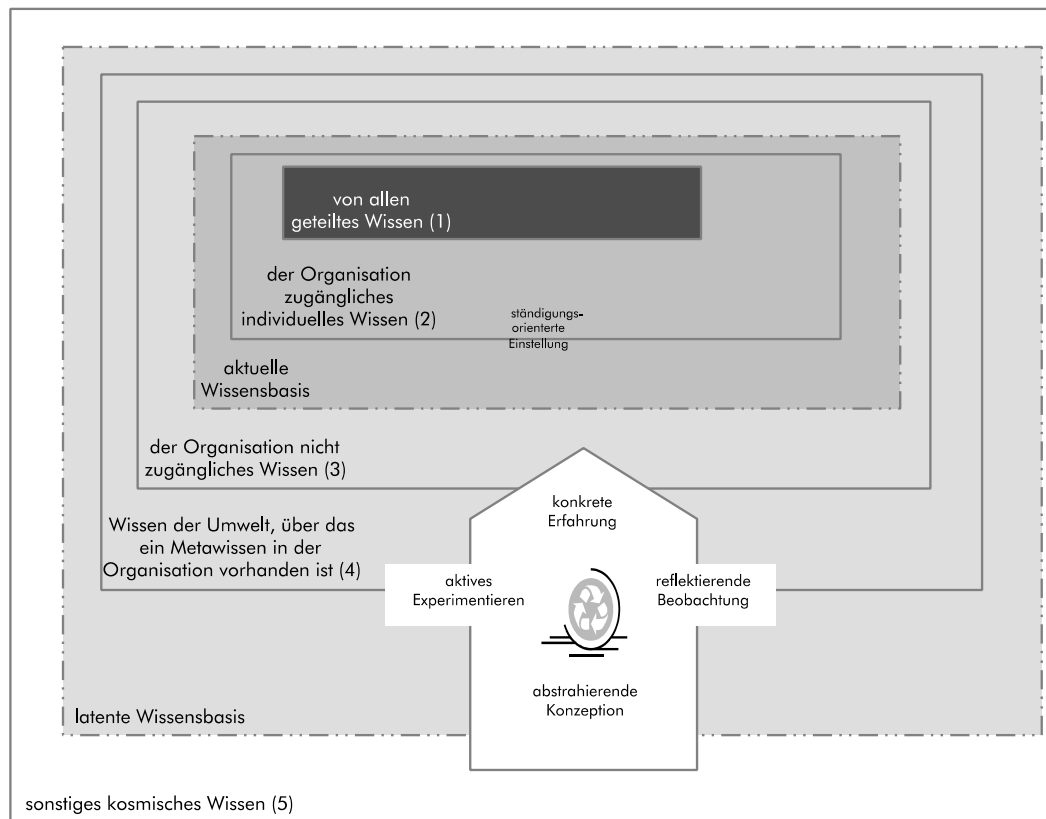


Abb. 17 Schichtmodell der organisatorischen Wissensbasis
Quelle: nach Pautzke (1989), S. 76ff., S. 111ff. und S. 125ff.

Im Zentrum des Schichtmodells²³⁸ steht die organisatorische Wissensbasis, deren „[...] Nutzung, Veränderung und Fortentwicklung [...]“²³⁹ das organisatorische Lernen bestimmen. Die aktuelle Wissensbasis der Organisation bildet sich aus dem Zusammenwirken von dem Wissen, das von allen Mitgliedern der Organisation geteilt wird (Schicht 1) und dem Wissen, das die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeiten der Organisation zur Verfügung stellen (Schicht 2). Die ‚verständigungsorientierte Einstellung‘ jedes Einzelnen sorgt dafür, dass über individuelles Lernen und diskursives Argumentieren kollektive Lernprozesse ermöglicht werden und über eine entsprechende Formalisierung die aktuelle organisationale Wissensbasis auch explizit vergrößert wird (Kreislauf C in Abb. 21). Dabei fließt auch Wissen, das der Organisation (bisher) nicht zugänglich war (Schicht 3), anteilig in ebendiese Wissensbasis ein, individuelles Wissen wird kollektiviert und kollektives Wissen individualisiert. Dabei gilt, dass

[...] der organisatorische Kontext [...] auf alle Fälle individuelle Lernprozesse beeinflussen oder sogar verhindern [kann]; genauso kann er aber auch dazu dienen, individuelle Lernerfahrungen zu bewahren und damit so etwas wie ein organisatorisches Lernen ermöglichen. [...]“²⁴⁰

²³⁸ vgl. auch im Folgenden Pautzke (1989), S. 63ff. und Romhardt (1998), S. 41ff.

²³⁹ Pautzke (1989), S. 89

²⁴⁰ Pautzke (1989), S. 3

Ein weiterer Kreislauf (Kreislauf B in Abb. 21) thematisiert in dem Zusammenhang die Problematik aus individueller Wahrnehmung, individueller Entscheidung, organisatorischer Entscheidung und den Auswirkungen dieser unterschiedlichen Perspektiven auf die organisationale Wissensbasis. Gründe dafür, dass Wissen der Organisation (zur Zeit) nicht zugänglich ist, aber individuell in den Köpfen einzelner Mitarbeiter implizit vorhanden ist, werden durch diesen Kreislauf aufgezeigt: Wissen mag aus individuellen Gründen nicht preis gegeben werden, scheint oder ist für die Organisation nicht wertvoll.

Wissen der Umwelt, über das ein Metawissen in der Organisation (beispielsweise extrahiert in Dokumenten, Datenbanken, Unternehmensbibliotheken, Archiven) vorhanden ist (Schicht 4), und sogenanntes ‚sonstiges kosmisches Wissen‘, „[...] das nur zu einem Bruchteil in einer Organisation abgebildet sein kann [...]“²⁴¹ können über einen weiteren Kreislauf (Kreislauf A in Abb. 21) aus abstrahierendem Konzipieren, aktivem Experimentieren, reflektierendem Beobachten und letztendlich auch durch konkretes Erfahren mittelfristig die Wissensbasis der Organisation bereichern. Dennoch nimmt „[...] die Wahrscheinlichkeit, dass vorliegendes Wissen in unternehmerische Entscheidungen einfließt, [...] von Schicht eins bis Schicht fünf stetig ab. [...]“²⁴²

Die Prozesse der organisatorischen Lernfähigkeit zielen in dem vorliegenden Modell auf die (soziale) Evolution der entsprechenden Organisation ab:

[...] Soziale Evolution findet immer dann statt, wenn sich die Zusammensetzung des handlungsrelevanten Wissens aufgrund von Variation, Selektion und Retention ändert und dadurch eine bessere Umweltanpassung möglich wird. [...] ²⁴³

Der Prozess der sozialen Evolution führt so unvermeidlich zu einer besseren Anpassung des sozialen Systems Organisation an die soziale (gesamtgesellschaftliche) Umwelt und damit auch zu einer erfolgversprechenderen Positionierung der Unternehmung auf dem Markt. Wissensgenerierung über Lernprozessen kommt eine maßgebliche Rolle innerhalb dieser sozialen Evolution zu:

[...] Evolution wird an kognitive Lernfähigkeiten gebunden und erhält damit Freiheitsgrade, die für ‚klassische‘ evolutionäre Prozesse untypisch sind. Diese kognitiven Fähigkeiten erhöhen die evolutionäre Lernfähigkeit eines Systems. Sie beschleunigen das evolutionäre Tempo. [...] ²⁴⁴

²⁴¹ Romhardt (1998), S. 42

²⁴² Mühlethaler (2005), S. 18.
Begründet wird dies u.a. folgendermaßen: „[...] Durch die atemberaubende Informationsflut der Wissensgesellschaft wird die Differenz zwischen den äußersten Schichten und den betrieblichen Innenschichten immer größer. [...]“ von Oelsnitz/Hahmann (2003), S. 108

²⁴³ Pautzke (1989), S. 19
Variationen sind zumeist zufällige Veränderungen, die aus Fehlern oder Abweichungen entstehen, Selektionen sind Mutationen, deren Durchsetzung (Überlebensfähigkeit oder bessere Anpassung als vorangegangenen Generationen) sich in einem doppelten Selektionsprozess beweisen muss: interne Selektion, d.h. die erfolgreiche Ausbildung eines ‚individuellen‘ Phänotypus und externe Selektion, d.h. die Behauptung des herausgebildeten Phänotypus gegenüber den Widrigkeiten seiner natürlichen Umwelt, gegenüber Feinden und (artgleicher) Konkurrenz. Retention beschreibt die Bewahrung und Weitergabe der ‚Informationselemente erfolgreicher Variationen‘, der gleichsam die Grundlage für den nächsten evolutionären Kreislauf bildet. Vgl. Campbell (1969), S. 69. Campbell zieht ebd. folgendes Fazit: „[...] An evolution in the direction to better fit to the selective system becomes inevitable. [...]“

²⁴⁴ Eder (1985), S. 29

Um die ‚Evolution der organisatorischen Wissensbasis‘ – so der Titel von PAUTZKES Abhandlung – zu unterstützen, gilt es, die soziale Bedingtheit des Lernens von Organisationen²⁴⁵ wie im Modell beschrieben zu nutzen, die oftmals (einseitig) effizienzorientierte Ausrichtung von innerbetrieblichem Lernen und Wissen zu überwinden und so zu einem evolutionären Fortschritt zu gelangen,²⁴⁶

[...] denn [...] der Beitrag des Lernens zur Evolution erschöpft sich nicht darin, das bloße Überleben sicherzustellen, sondern auch Möglichkeiten für Innovation und Fortschritt zur eröffnen. [...]²⁴⁷

²⁴⁵ Einen etwas anders gelagerten Ansatz von organisationalem Lernen und Wissensmanagement verfolgt PAWLOWSKI in seinem ‚Integrativen Wissensmanagement‘-Konzept. Vereinfacht gesagt fügt PAWLOWSKI die vier Elemente ‚Lernebenen‘ (Individuumsebene, Teamebene, Organisationsebene und organisationsübergreifende Ebene von Wissenssystemen), ‚Lernformen‘ (kognitive Konzepte, kulturell geprägte Konzepte und verhaltensorientierte Ansätze organisationalen Lernens), ‚Lerntypen‘ (adaptives, d.h. single-loup-learning, umweltorientiertes, also double-loup-learning oder Problemlösungslernen, also deuterio-learning) und ‚Lernphasen‘ in einem Baustein-Modell zusammen. Die Lernphasen unterteilen sich dabei in Identifikation und Generierung von Wissen, in die Diffusion von organisationalem Wissen, in Integration und Modifikation der Wissensbasis und abschließend in Aktion und Wissensnutzung, dem Handeln. (Vgl. Pawlowski (1998), S. 16ff.) Die Lernphasen bilden dabei den „[...] Ausgangspunkt für die Gestaltungsüberlegungen eines Wissensmanagement in Organisationen [...]“. Pawlowski (1998), S. 22. Im integrativen Modell des Wissensmanagements soll durch die Veränderung von Verhaltensweisen organisationales Lernen initiiert werden: „[...] Der Ansatz versucht Strukturen im Unternehmen zu schaffen, die den Aufbau sowie den Transfer von Wissen fördern. [...]“ Mühlethaler (2005), S. 18)

²⁴⁶ vgl. im Folgenden Pautzke (1989), S. 10f.

²⁴⁷ vgl. Pautzke (1989), S. 8

2.2.1.4 Wissenstreppe nach NORTH

In dem Modell der Wissenstreppe werden stufenartig die Qualitätsdimension des Wissens von einer eindimensionalen, zeichenbasierten Stufe hin zu einer mehrdimensionalen Einzigartigkeit, die die Wettbewerbsfähigkeit von wissensorientierten Unternehmen prägt, verknüpft mit dem Reifegrad, den die Organisation bzgl. ihrer wissensbasierten Unternehmensführung aufweist:

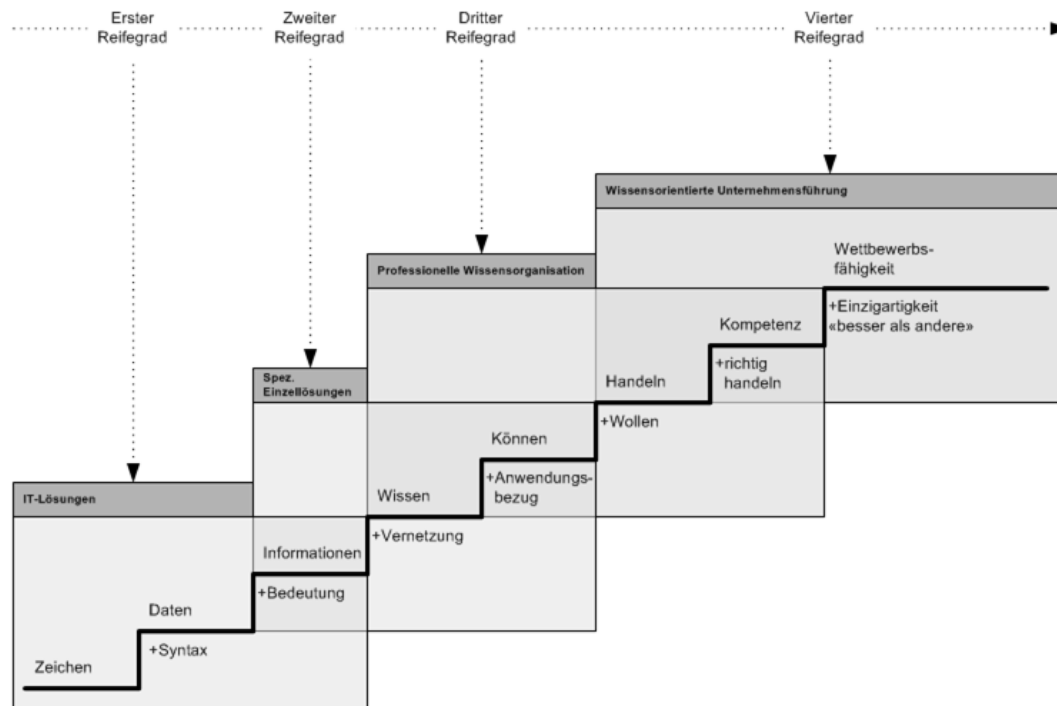


Abb. 18 Die Wissenstreppe im Kontext der Reifegrade wissensorientierter Unternehmensführung
Quelle: North (2005), S. 36

Dabei werden die einzelnen Qualitätsdimensionen wie folgt definiert:

[...] *Zeichen* [...] werden durch Ordnungsregeln [...] zu Daten. *Daten* sind Symbole, die noch nicht interpretiert sind, d.h. beliebige Zeichen bzw. Zeichenfolgen. [...] *Informationen* sind [...] Daten, die in einem Bedeutungskontext stehen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen. [...] *Wissen* [ist] der Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen. Informationen sind sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird und die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird. [...] Der Wert des Wissens wird für ein Unternehmen nur dann sichtbar, wenn das Wissen (Wissen WAS) in ein *Können* (Wissen WIE) umgesetzt wird, das sich in entsprechenden *Handlungen* manifestiert. [...] Das Handeln liefert messbare Ergebnisse, wie eine Person, eine Gruppe, eine Organisation aus Informationen Wissen generiert und dieses Wissen für Problemlösungen anwendet. [...] Diese Fähigkeit oder Kapazität wird auch als *Kompetenz* [...] bezeichnet. Kompetenzen konkretisieren sich im Moment der Wissensanwendung. [...] Kernkompetenzen repräsentieren [...] die *Wettbewerbsfähigkeit* eines Unternehmens [...]²⁴⁸

Wissensorientierte Unternehmen²⁴⁹ des ersten Reifegrades verfügen über eine informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur zur Administration von Zeichen und Daten mit dem Ziel der Prozess- und Produktoptimierung, wohingegen Unternehmen des zweiten Reifegrades bereits spezifische

²⁴⁸ North (2005), S. 32ff.

²⁴⁹ vgl. North (2005), S. 36ff.

Anwendungen von Wissensmanagement in einzelnen Problembereichen (CRM, HR ...) einsetzen. Unternehmen im dritten Reifegrad verfügen bereits über professionelle, unternehmensweite Wissensorganisationen, die sich mit der kontinuierlichen Optimierung von Prozess-, Mitarbeiter- und Kundenperspektive auseinander setzt. Der vierte Reifegrad beschreibt einen Idealzustand, nämlich eine ausgeprägte Wissenskultur im gesamten Unternehmen – und erst Organisationen in diesem Reifegrad können sich lt. dem vorliegenden Modell mit dem Prädikat ‚wissensorientierte Unternehmensführung‘ versehen.

2.2.1.5 Systemisches Wissensmanagement nach WILLKE

Im Zentrum des Systemischen Wissensmanagements steht die Überlegung, dass Organisationen als soziale Systeme einer emergenten Ordnung unterliegen: Organisationen weisen Eigenschaften auf, die aus den summierten Eigenschaften ihrer Teile nicht erklärbar sind, aus den Eigenschaften der dort agierenden Personen nicht ableitbar sind, und sich somit nicht auf Merkmale von Personen allein reduzieren lassen:²⁵⁰

[...] [Die] drei Bausteine [Strukturen, Prozesse und Regelsystem] machen das genuin Systemische von Organisationen aus, weil sie nicht auf Personen reduzierbar sind, sondern im Gegenteil emergente, transpersonale, anonymisierte Bestandteile der Organisation als Organisation darstellen. [...] ²⁵¹

[...] Das Systemische Wissensmanagement hat es mit zwei unterschiedlichen Realitäten zu tun – mit Personen und Organisationen. Es geht deshalb immer um zwei Seiten: um das Wissen (und Nichtwissen) von Personen sowie um das Wissen (und Nichtwissen) von Organisationen. [...] Wissensmanagement verlangt manageriale Kompetenzen im Umgang mit Wissen ebenso wie Kompetenzen im Umgang mit Nichtwissen und Ungewissheiten. [...] ²⁵²

Systemisches Wissensmanagement hat somit einerseits mit eben diesen beiden Dimensionen des (Nicht-)Wissens umzugehen – dem personen- sowie dem organisationsverorteten; darüber hinaus muss es sich mit der sogenannten ‚kreativen Reduktion‘ der systemischen Emergenz auseinandersetzen, die sich folgendermaßen herleitet:

[...] Die wichtigste Bedingung für das Entstehen emergenter Eigenschaften ist die größere Komplexität einer höheren Systemebene. [...] [D]ie jeweils höhere Systemebene [...] besteht [...] aus Ansammlungen von Elementen der niedrigeren Stufen [sowie aus (Anm. des Vf.) neue(n) Strukturmuster(n) und Prozesse(n) [...]]. [...] [D]iese neuen Strukturmuster und Prozesse [müssen] auch den Funktionsbedingungen der Elemente gehorchen. Aber [...] die Funktionsbedingungen der jeweiligen Elemente sind nicht restringierter und enger als die der jeweils höheren Systemebene, sondern im Gegenteil offener und weiter. Das heißt: Jede höhere Systemebene begrenzt zunächst den Möglichkeitsspielraum der Elemente, aus denen sie sich zusammensetzt. Sie zwingt die Elemente unter Gesetzmäßigkeiten, die bestimmte Zustände und Ereignisse nicht mehr zulassen. Insofern ist das neue Ganze **weniger** als die Summe seiner Teile. Aber es erzeugt mit dieser Reduktion als Ganzes **neue** Möglichkeiten und Qualitäten, die über diejenigen der Komponenten hinausgehen. Insofern ist das Ganze zugleich **mehr** als die Summe seiner Teile. Diese kreative Reduktion der Kern von Emergenz. [...] ²⁵³

In dieser ‚kreativen Reduktion‘ finden sich durchaus Parallelen zu dem Modell der ‚evolutiven Wissensbasis von Organisationen‘ nach PAUTZKE (s.o.). Organisatorisches Lernen und der Aufbau von organisationalem Wissen zielen auf ein gleiches Ergebnis ab: den zielgerichteten Wissenszuwachs in der Organisation durchzuführen. Im Modell des Systemischen Wissensmanagements stellt sich dieser Prozess wie folgt dar:

²⁵⁰ Willke (2004), S. 12. Vgl. im Folgenden auch Willke (2001)

²⁵¹ Willke (2004), S. 16

²⁵² Willke (2004), S. 16 und S. 27. Vgl. dazu auch Neusser (2000), S. 85 – 95. Neusser stellt u.a. fest, dass „[...] Nichtwissen im Wissen zu berücksichtigen, [...] nicht [heißt], unwissend zu sein. [...]“ (ebd. S. 95).

²⁵³ Willke (2004), S. 13f. Halbfette Hervorhebungen im Original kursiv. Anm. des Vf.

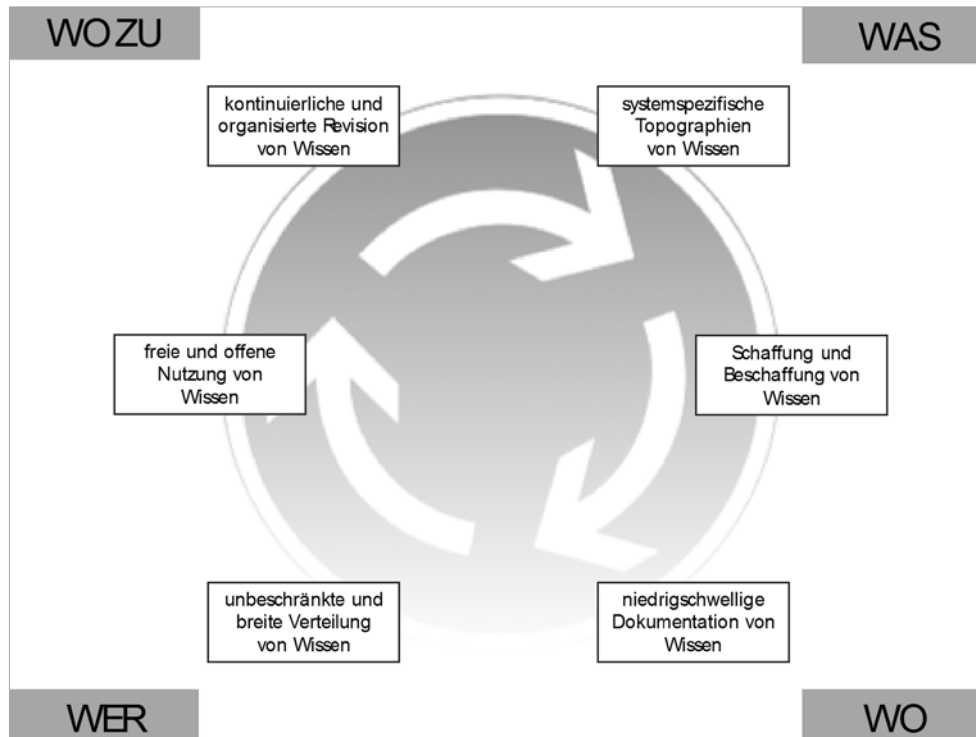


Abb. 19 Aufbau von intellektuellem Kapital im Systemischen Wissensmanagement nach WILLKE
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Willke (2004), S. 110

Die Frage nach dem ‚WAS‘ setzt sich in einem ersten Schritt mit einer systemspezifischen Bestandsaufnahme des vorhandenen und nichtvorhandenen Wissens auseinander, und ergründet somit einerseits, was intern vorhanden oder generierbar ist, und ‚WAS‘ ggf. ‚WO‘ extern erworben werden kann.²⁵⁴ Nichtwissen und die Problematisierung von Ungewissheiten sollten an dieser Schnittstelle zwischen topographischem Ist und organisierter Wissens(be)schaffung thematisiert werden. Gut strukturierte und vollständige Daten müssen von den Mitarbeitern dazu zeitnah und niedrigschwellig – d.h. ggf. auch spielerisch und multimedial – erschlossen werden können; nur so kann die organisationale Wissensbasis auch ihren (aktuellen) Nutzen entfalten. ‚WER‘ was erschließt und für wen, ist in diesem Kontext auch immer bzgl. der Verteilung des Wissens bzw. der Informationsbausteine mit zu bedenken. Hier gilt es, proportional zu der Wissensintensität der Tätigkeiten auch die Zugriffe möglichst breit und uneingeschränkt zu gestalten. Da die Relevanz von Informationen nicht immer mitarbeiter- oder aufgabenbezogen zu definieren ist, sondern sich aus einem spezifischen Praxiszusammenhang gebunden an einen individuell-situativen Erfahrungskontext ergibt, ist dieser globale Wissenszugang auch für die Wissensnutzung unabdingbar. Der kritischste Punkt in dem Modell des Systemischen Wissensmanagements ist der Baustein der Wissensrevision. Hier gilt es, im Sinne von Aufgabenkritik, Entlernen und strukturiertem Vergessen, die Mitarbeiter hinsichtlich wechselnder Wissensziele und neuer Tätigkeiten auch zu einem Modifizieren von Prozessen bzw. zu einem Perspektivwechsel hinsichtlich eines oftmals recht starren, routinierten Wissenskanons zu bewegen. Keine einfache Aufgabe, da

²⁵⁴ vgl. hier und im Folgenden Willke (2004), S. 110f.

[...] Wissen eine sehr auf die jeweilige Person und das jeweilige System bezogene Identität konstruierende Ressource ist. [...] ²⁵⁵

Mit dem Fokus nicht nur auf die einzelne Organisation als System, sondern auf die Interdependenzen zwischen den Systemen a) Organisation und b) dessen Organisationseinheiten als unterschiedlich autonom agierenden Subsystemen sowie c) dem ‚Metasystem‘ Umwelt in seiner Diversität strebt Systemisches Wissensmanagement an, dem Unternehmen deutliche Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Neben der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘, die einen systemisch-analytischen Ansatz zur Bestandsaufnahme des immateriellen Kapitals²⁵⁶ verfolgt, gibt es im Kontext von systemischem Wissensmanagement zwei weitere Ansätze, die – einander ähnelnd – im operativen Management dem WILLKE’schen Modell zugeordnet werden können. Beide Konzepte – ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘²⁵⁷ ebenso wie ‚Cities of the Future: global competition, local leadership‘²⁵⁸ – greifen zwar nicht dezidiert auf Willke zurück, greifen aber ähnliche Fragestellungen auf:

[...] Wie verändert sich Politik und wie lässt sie sich neu verstehen, wenn Lernen als Prozess und Wissen / Nichtwissen als Ergebnis dieses Prozesses nicht einfach passieren, sondern in strategischer Absicht den Grundprozessen gesellschaftlicher Kommunikation aufmoduliert werden? [...] Wenn Kommunikation eine von Wissen / Nichtwissen getriebene Operation ist und Wissen zunehmend einem strategischen Management durch Gesellschaften, Organisationen und Personen unterliegt, was bleibt dann vom ebenso sympathischen wie hilflosen Mythos eines herrschaftsfreien Diskurses? [...] ²⁵⁹

Die systemische Dimension von Wissen und Wissensmanagement im Kontext von Demokratiekompetenz und (politischem) Management von Kommunen respektive Großstädten spielen neben den bereits geschilderten grundlegenden Modellaspekten bei Willke eine große Rolle, bei ‚Ideopolis‘ und ‚Cities of the Futures‘ werden die konzeptionellen Schwerpunkte anders gesetzt:

▪ **‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘²⁶⁰**

orientieren sich mehr an einem ökonomisch-volkswirtschaftlichen Aspekt, legen ihren Fokus auf

²⁵⁵ Willke (2004), S. 111

²⁵⁶ vgl. Kap. 1.3.2

²⁵⁷ Jones/Williams/Lee/Coats/Cowling (2006)

²⁵⁸ Cities of the Future (2005)

²⁵⁹ Willke (2005), S. 45 und S. 46

²⁶⁰ Jones/Williams/Lee/Coats/Cowling (2006), wobei erste Konzeptbausteine bereits 2003 seitens The Work Foundation publiziert wurden – vgl. hier Cannon/Nathan/Westwood (2003)

britische (Groß-)Städte als Schaltzentralen der Wissensgesellschaft²⁶¹ und geben den entsprechenden ‚policymakers‘ konkrete Empfehlungen hinsichtlich eines als erstrebenswert anzusehenden Ideopolis-Status von Großstädten²⁶². Als Ideopolis gilt eine Vision, die

[...] offers cities and their regions a framework to help them increase their knowledge intensity and in turn this will drive economic growth and an improved quality of live. It offers national policymakers an insight into how the knowledge economy works at a regional and sub-regional level, and into the policy levers that facilitate knowledge-based cities and knowledge-based growth. [...] ²⁶³

Ideopolis-Städte verfügen über folgende sie charakterisierende Merkmale:

- [...] high levels of economic success
- high levels of knowledge intensity [...]
- a diverse industry base including distinctive specialist niches
- a university that has a mutually beneficial relationship with the city, leading to industries built upon research strengths, transfer of knowledge to businesses and the retention of graduates
- strong communications infrastructure and good transport links within the city and to other cities, including air, rail and road
- distinctive long-term ‘knowledge city’ offer to investors and individuals alike, created by public and private sector leaders
- strategies to ensure that deprived communities also benefit from the economic success associated with knowledge. [...] ²⁶⁴

▪ **‘Cities of the Future: global competition, local leadership’**

dagegen entwirft auf der Basis von 44 Interviews mit leitenden Personen aus Großstädten (weltweit) ²⁶⁵ ein Szenario, wie ganzheitlich gesehen die ‚Stadt der Zukunft‘ „[...] new perspectives of

²⁶¹ „[...] Cities matter in the knowledge economy: they are the places that offer organisations access to highly skilled workers, affluent consumers and the opportunity to innovate and exchange ideas. [...]“ Jones/Williams/Lee/Coats/Cowling (2006), S. 71. Dabei werden aber auch die Schattenseiten in der Analyse nicht vernachlässigt: „[...] Cities may well be powerhouses of creativity and innovation, just as they may offer access to arts and culture, ‘buzz’ and the possibilities of niche lifestyles. Yet the same time cities are characterised as rather depressing places with dirty streets, high level of crime, income inequality and social depression. [...]“ Ebd., S. 11.

In einem weiteren Konzeptbaustein wird die Unterschiedlichkeit von Großstädten im Kontext von Ideopolis als Standortvorteil hervorgehoben. Dabei wird zwischen „[...] Functional distinctiveness – which relates to building a distinct functional niche within an urban or economic system; Physical distinctiveness – which relates to the physical transformation of the city, and; Intangible distinctiveness – which relates to the perception of residents and non-residents of the city. [...]“ unterschieden (Lee (2007), S. 4f.), und auch hier werden Handlungsempfehlungen abgeleitet (vgl. ebd. S. 25ff.)

²⁶² ebd. S. 71 ff. Vgl. auch: Jones/Williams/Lee/Coats/O’Keeffe (2006). Ein besonderer Schwerpunkt wird in diesem Kontext auf die sogenannten ‚Driving Factors‘ gelegt, von denen neun Stück aufgezählt werden:

„[...] 1. Investing in the physical knowledge city: Commercial and residential accommodation, public buildings, infrastructure, public space; 2. Building on what’s there: Recognising historic strengths and building on them where possible, recognising that development is path dependent; 3. Diverse specialisation: A reputation for excellence in a limited number of industries (but definitely more than one industry); 4. High skill organisations: Organisations with high skill occupations and workers; 5. A vibrant education sector: Including schools, FE and universities, and embedded in the community and the economy; 6. A distinctive ‘knowledge city’ offer: Having something that complements nearby cities but is distinctive from them; 7. Leveraging strong connectivity within and outside the city-region; 8. Strong leadership around a knowledge city ‘vision’, supported by networks and partnerships; 9. Investing in communities: A determination to tackle social exclusion and ensure that the fruits of growth are equitably shared alongside a commitment to invest in the most deprived communities. [...]“ Jones/Williams/Lee/Coats/O’Keeffe (2006), S. 11, s.a. Jones/Williams/Lee/Coats/Cowling (2006), S. 6 und S. 45ff.

Zur Rolle der Öffentlichen Bibliotheken in diesem Kontext s.a. Merrick (2009).

²⁶³ Jones/Williams/Lee/Coats/Cowling (2006), S. 8

²⁶⁴ Jones/Williams/Lee/Coats/Cowling (2006), S. 5 und S. 10

²⁶⁵ ‚Cities of the Future‘ ist eine von PriceWaterhouseCoopers durchgeführte Studie, die im Rahmen eines 2004 etablierten ‚City and Local Government Network‘ erstellt wurde: „[...] The Network aims to bring together city leaders so that they can share the experience, knowledge and insights that they have gained and to develop their ideas and strategies for the future. The City and Local Government Network’s vision is: “We need new perspectives of cities, their dreams, knowledge, creativity, and motivation in order to find new ways to develop strategic city management. Therefore PwC will develop a new arena for dialogue with leaders in cities as a tool for strategic development and knowledge sharing, resulting in added value for people in cities, organisations or companies.” In this report, the first from the network, we set out to discover the principle challenges and trends that are influencing city leaders in their

*cities, their dreams, knowledge, creativity, and motivation [...]*²⁶⁶ gewinnen kann, um so zu neuen Wegen des strategischen Kommunal- und Stadtmanagements zu gelangen. Neben den internen Steuerungsfaktoren Personal, Besitz und Prozesse²⁶⁷ geht es vor allem um die fünf Kapitaldimensionen Intellektuelles und Soziales Kapital, Demokratisches Kapital, Kulturelles Kapital, Umwelt Kapital, Technisches Kapital sowie Finanzielles Kapital, die sich wie folgt mit entsprechend zugehörigen Herausforderungen definieren:

- [...] Intellectual and social capital – to compete in the international knowledge economy means ensuring the appropriate people, skills and capabilities are developed.
- Democratic capital – city administrations need to be accountable and transparent in their dialogue with citizens.
- Culture and leisure capital – a strong city brand provides visibility propelling the city into competition for residents, business relocations, tourism and international events.
- Environmental capital – cities consume significant resources and have to provide a clean, green and safe environment.
- Technical capital – technology must be able to support the changing needs of citizens. This includes basic needs like transport, housing, water and energy as well as new demands for effective communication like broadband and electronic networks.
- Financial capital – growing demand for services and diminishing revenues needs creative and flexible financial strategies, often in partnership with the private sector. [...]

Unter der Überschrift ‚Unique cities, common challenges‘ kommt der Bericht u.a. zu dem Schluss, dass jede Stadt einerseits ihre eigene und einzigartige („unique“) Identität passend zu den gegebenen Rahmenbedingungen gebildet hat und ausbauen muss, dass andererseits aber auch diverse gemeinsame („common“) Herausforderungen und Chancen zu meistern sind und auch gemeistert werden können.²⁶⁹ Dabei werden die Städte der Zukunft ihr Selbstverständnis ändern müssen:

[...] The city is beginning to change its role from one of provider of services to one whereby it facilitates the collaboration and partnerships required to deliver services. [...] In the light of these challenges cities need to develop their visions and then create the appropriate structures, governance and environment in which those visions can be realised. To do this, they need to understand the assets – or capitals – that they

strategies for delivering prosperous and socially harmonious environments for their citizens. In the course of our research, we interviewed over 40 senior figures from cities all over the world. What emerges from these interviews is a number of common themes that all city leaders, despite their specific circumstances, believe to be setting the agenda for their cities. [...] Cities of the Future (2005), S. 1. Zusammengefasste Praxisbeispiele aus ebd. Interviews respektive zu ebd. Städten illustrieren den Report durchgängig und veranschaulichen so in Ansätzen Möglichkeiten der Operationalisierung. Besonders deutlich wird dies in Teil 2 – Cities in focus – indem die Interviews mit den 44 Experten in einer Kurzfassung wiedergegeben werden. Vgl. Cities of the Future (2005), S. 85ff.

²⁶⁶ Cities of the Future (2005), S. 1

²⁶⁷ Die drei Faktoren Personal („people“), Besitz („property“) und Prozesse („processes“) werden wie folgt skizziert: „[...] People [...] Without the services of motivated, skilled and well-managed people, city governments will flounder regardless of the quality of their vision and ambitions. [...] Property [...] Land and buildings are arguably the most visible and identifiable aspect of front-line services and a major influence on how city governments are perceived. They provide the facilities for conducting business and are essential for supporting the technology, business processes and cultural change required to raise a city government’s performance. They are also inextricably linked with city regeneration. [...] Processes [...] City governments need efficient and effective processes in place to secure an appropriate return on their investment in people and property. There are a number of particular areas where city governments should aim to have in place ‘best-in-class’ processes to get the most out of their assets and to drive and support a culture of continuous improvement. [...]“ Cities of the Future (2005), S. 28ff.

²⁶⁸ Cities of the future: Global competition, local leadership| Mega trends dominate the future development of cities [Online Ressource], o.J., o.S. Vgl. auch Cities of the Future (2005), S. 2, S. 37ff. und S. 79ff.

²⁶⁹ vgl. Cities of the Future (2005), S. 5. Abschließend wird dies wie folgt ausgeführt: „[...] Addressing the different capitals summarised above raises a number of key challenges that all cities must respond to in order to realise their own vision of the future. [...]“ Ebd., S. 80

have and how these can be developed and directed to take the city forward on its journey to the future.
[...] ²⁷⁰

Somit schließt sich an dieser Stelle sowohl der systemische Ansatz zum WILLKE'schen Wissensmanagementkonzept einerseits, andererseits wird an dieser Stelle auch implizit auf die bereits in Kapitel 1.3.2 angesprochene Wissensbilanzierung (wenn auch nicht nach der Methode ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘) im Kontext einer notwendigen Bestandsaufnahme diverser auch immaterieller Besitzstände von Kommunen respektive (Groß-)Städten verwiesen.²⁷¹ Die Entscheider aus Politik und Stadtgesellschaft müssen sich (ebenso wie der mündige Bürger) mit den komplexen Herausforderungen an das System Stadt mit seinen diversen Sub-Systemen aus Organisationseinheiten und Individuen auseinandersetzen:

[...] Wenn sich [...] Politik gegenüber konkurrierenden Gouvernanzregimen einerseits und gegenüber elabourierten Steuerungsmodellen von großen Organisationen zweifach in der Defensive sieht, dann bestimmt diese Situation doch zugleich auch, welche Art von Expertise die Politik am dringendsten benötigt. Sie benötigt als Politiksystem Lernfähigkeit und Innovationskompetenz, um aus der vergleichenden Analyse konkurrierender Modelle (*best practice*) Folgerungen für die eigenen Strukturen, Prozesse und Regelsysteme zu ziehen. Und sie benötigt Expertise im Umgang mit den großen Symbolsystemen, deren Logik und Eigendynamik für die Politik im Kern immer noch „black boxes“ darstellen. Ein fundiertes Verständnis von „Kommunikation“, d.h. ein Verständnis der Voraussetzungen und Komplikationen für gelingende Kommunikation nicht nur zwischen Menschen, sondern vor allem zwischen differenzierten Sozialsystemen, ist daher elementare Bedingung dafür, zu bestimmen, was der Politik fehlt und was sie daher benötigt, um sich darüber klar zu werden, was sie tut und was sie nicht tut. [...] ²⁷²

Systemisches Wissensmanagement nach Willke versucht, diesen Herausforderungen ein entsprechendes Modell gegenüberzustellen.

²⁷⁰ Cities of the Future (2005), S. 78f.

²⁷¹ Die Ansätze um ‚Ideopolis‘ und ‚Cities for the Future‘ wurden im Rahmen der vorliegenden Studie nicht weiterverfolgt, da sich die Wissensexperten in der zweiten Befragungsrunde (vgl. Kap. 2.6.8 und 2.6.10) dagegen ausgesprochen haben. Infolgedessen wurden sie im obigen Kapitel lediglich grob skizziert.

²⁷² Willke (2005), S. 55

2.2.1.6 Vom Münchner Modell zum Individuellen Wissensmanagement

Im Münchner Modell bildet Wissensmanagement den Mittelpunkt der zentralen Komponenten Mensch – Organisation – Technik.²⁷³ Wissensmanagement nach dem Münchner Modell baut auf einem integrativen Verständnis auf und

[...] nutzt das algorithmische Denken in technischen, berechenbaren Systemen im Rahmen der Organisationsführung, überträgt dies aber nicht unreflektiert auf die Mitarbeiterführung. [...]²⁷⁴

Dabei verfolgt es, wenn auch untergeordnet, einen systemischen Ansatz, indem die das Unternehmen umgebenden und dieses beeinflussenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen entsprechend dem unternehmerischen Umfeld zugeordnet werden:

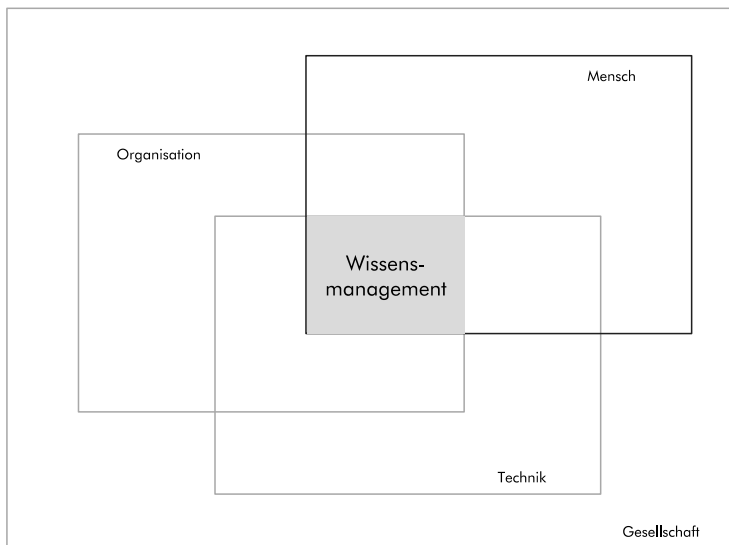


Abb. 20 Das Münchner Modell des Wissensmanagements und dessen Komponenten
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reinmann (2005), S. 16

Drei Akteure gelten im Münchner Modell als maßgeblich für das Wissensmanagement: der Mensch als das arbeitende und denkende Individuum, die Organisation mit den ihr eigenen strukturierenden Arbeitsprozessen sowie die Technologie mit all den diversen unterstützenden Arbeitsinstrumenten.²⁷⁵ Dem Münchner Modell liegt dabei schwerpunktmäßig eine humanorientierte Interpretation zugrunde – der Mensch steht hier eindeutig im Mittelpunkt:

[...] Wissensmanagement ist mehr als der Einsatz von technischen Instrumenten und anderen Verfahren, [...] verkörpert [...] eine neue Sicht auf Management-, Arbeits- und Organisationsprozesse und impliziert gleichzeitig eine veränderte Haltung gegenüber der Organisation und ihren Mitgliedern. [...]²⁷⁶

²⁷³ Das ‚Münchner Modell zum Wissensmanagement‘ wurde an der Ludwig-Maximilian-Universität München, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, unter Leitung von Prof. Ernst Mandl und Prof. Ursula Reinmann-Rothmeier um 2000 entwickelt.

²⁷⁴ Reinmann-Rothmeier (2000), S. 14

²⁷⁵ Hasler Roumois (2007), S. 70

²⁷⁶ Mandl (2001) o.S., Abstract

Ohne ein Verständnis der beteiligten Personen ist Wissensmanagement somit nicht machbar - die Unberechenbarkeit, Impulsivität und die Unsicherheit, die dem Faktor Mensch per se inne wohnen, werden akzeptiert und einbezogen. So verstanden versucht Wissensmanagement einen

[...] Balanceakt zwischen Moderieren und Kontrollieren, zwischen [...] Steuerung und direkter Regelung [...] zu schaffen. Der Mensch als ‚Ort des Wandels‘ mit seinen Haltungen und Überzeugungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, seinem Bewusstsein und seiner Sensibilität generiert im Zusammenspiel mit der Organisation, dem ‚Ort des Handelns‘ und dessen Konzepten, Methoden, Werkzeugen und Leitgedanken aus dem ‚Rohstoff‘ Information neues, handlungsrelevantes Wissen.²⁷⁸ Diese Generierung von neuem Wissen, diese Synthese aus Mitarbeiter und Organisation entspricht den Zielen, die ein Unternehmen mittels verschiedenster Managementkonzepte und -prozesse zu erreichen sucht.

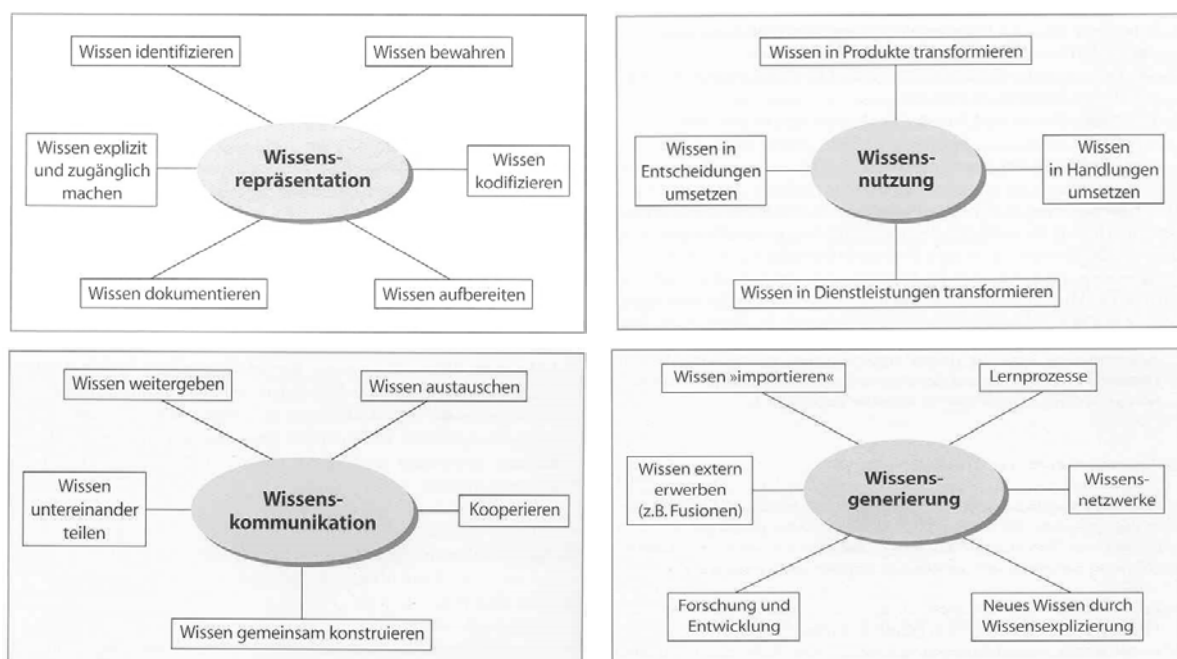


Abb. 21 Prozesse der vier Phänomenbereiche Wissensrepräsentation, Wissensnutzung, Wissenskommunikation und Wissensgenerierung im Münchner Modell
Quelle: Reinmann-Rothmeier (2000), S. 20ff.

Wissensrepräsentation bedeutet, dass (vorhandenes) Wissen sichtbar, greifbar, zugänglich, transportierbar und besser verständlich gemacht werden muss, dass es dabei informationsdefinitorische Züge annimmt und so für den Einzelnen wie auch für ein Gegenüber explizit abrufbar wird:

[...] Repräsentationsprozesse zielen darauf ab, Wissen einzufrieren und damit für eine bestimmte Zeit zu konservieren sowie zum Auftauen bei Bedarf bereit zu halten.[...] ²⁷⁹

Wissensrepräsentation muss ein stetiger Prozess in einem Unternehmen sein, welcher die Basis schafft, um Wissen nutzen und vor allem weiter vermitteln zu können. Die ‚Herstellung von Wissenstransparenz‘ und die ‚Optimierung des Wissenszugriffs‘ spielen in jedem Arbeitsschritt eine wichtige Rolle.

²⁷⁷ Reinmann-Rothmeier (2000), S. 14

²⁷⁸ vgl. Reinmann-Rothmeier (2000), S. 21 f. und Mandl (2001), Folien 30 und 31

²⁷⁹ Reinmann-Rothmeier (2000), S. 18

Ohne das Wissen über Produkte, Arbeitsprozesse, Ziele und Entwicklungen kann der einzelne Mitarbeiter und damit das Unternehmen als Ganzes nur eingeschränkt wirtschaften und funktionieren. Daher sind in diesem Phänomenbereich Prozessschritte der Wissensidentifikation und der Wissensdokumentation entscheidend für die Kodifizierung, Explizierung und Bewahrung von Wissen. Neben Routineschritten bilden die über die Wissensrepräsentation greifbar gemachten Informationen die Grundlage für stattfindende Projekte, Ausschreibungen, Reorganisationsprozesse und Neueinstellungen.

Wissensnutzung als weiteres Phänomen im Münchner Modell zielt darauf ab,

[...] dem Wissen Entscheidungen und Maßnahmen folgen und Wissen im beobachtbaren Tun aufgehen zu lassen. [...] ²⁸⁰

Ideen und Innovationen, die auf dem Boden der mit dem Prozess der Wissensrepräsentation geschaffenen Transparenz entwickelt werden können, müssen in der Praxis zum Tragen kommen. Wissen im beobachtbaren Tun aufgehen zu lassen bedeutet, den Mitarbeiter respektive die Organisationseinheit(en) die Synthese der Ideen, Überzeugungen und kreativen, vorhandene Strukturen in Frage stellenden Vorschläge mit den vorhandenen Gegebenheiten aktiv (mit)erleben zu lassen. So kann die Bereitschaft zu einer engagierten und konstruktiven Mitarbeit gefördert werden. Der Betrieb signalisiert, dass er vorhandene Potentiale auch in der Praxis nutzen will und – immer im Rahmen der organisatorischen, personellen, finanziellen und unternehmensimmanenten Möglichkeiten – eine Umsetzung auch in Eigenverantwortung zugesteht.

Wissen im beobachtbaren Tun aufgehen zu lassen bedeutet aber auch, dass am Ende der Wissensnutzung neue und/oder modifizierte Entscheidungen, Handlungen, Produkte und Dienstleistungen stehen, die das Unternehmen in seinen Zielen weiterbringen und in seiner wirtschaftlichen Existenz stärken.

Wissenskommunikation, das in der Praxis gelebte Austauschen, untereinander Teilen, Verteilen und Vernetzen von Wissen ist die Grundvoraussetzung einer lernenden Organisation. Nur wenn die einzelnen Mitarbeiter überzeugt sind, dass das Weitergeben von Fakten- und Handlungswissen für alle Beteiligten mit einer Win-Win-Situation verbunden ist, ist die Bereitschaft einer guten Kommunikation auf allen Ebenen gewährleistet. Dazu gehört auch die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen. Neben diesen organisationalen und persönlichen Faktoren – die durch „[...] *Anreizsysteme, kooperationsfördernde Umgebungsgestaltung oder spezielle Weiterbildungsmaßnahmen* [...]“ ²⁸¹ gefördert werden sollten – spielen bei der Wissenskommunikation vor allem auch die technischen Rahmenbedingungen (Intranet, Datenbanken, File-Server) eine tragende Rolle. Aktive Wissenskommunikation als Unternehmenskultur ist ein zentraler Baustein im Wissensmanagementsystem – denn nur wenn alle Beschäftigten einer Organisationseinheit respektive eines Unternehmens daran aktiv teilhaben, kann dieser Managementansatz in Gänze funktionieren. Dabei kommt der Management-Ebene eine wichtige Vorbildfunktion zu.

²⁸⁰ Reinmann-Rothmeier (2000), S. 19

²⁸¹ Reinmann-Rothmeier (1999), S. 19

Die **Wissensgenerierung** bildet im Münchner Modell den letzten der vier Phänomenbereiche Wissensrepräsentation, Wissensnutzung und Wissenskommunikation und greift dabei Prozesse wie Import und (externe) Akquise von Wissen, Netzwerkbildung, (unternehmenseigene) Forschung und Entwicklung sowie Lernprozesse auf – all dies mit dem Ziel, neues Wissen nicht nur implizit oder systemisch-abstrakt zu generieren, sondern es auch (zu)greifbar zu explizieren.

Repräsentation, Nutzung, Kommunikation und Generierung als die vier Phänomenbereiche des Münchner Wissensmanagement-Modells decken sich in ihrer Beschreibung und Funktion zu großen Teilen mit den beschriebenen ‚Knowledge-Creation‘-Prozessen der Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung von NONAKA und TAKEUCHI²⁸², aber auch mit dem Konzept der Wissensbausteine nach PROBST et al.²⁸³

Die vier Phänomenbereiche Repräsentation, Nutzung, Kommunikation und Generierung spiegeln sich in unterschiedlicher Intention und Stärke in der wissensaffinen Unternehmenspraxis wieder. Dabei liegt

[...] die Kernkompetenz lernfähiger Organisationen [...] in der gemeinsamen Gestaltung der Veränderbarkeit in einem komplexen Umfeld. Dies setzt voraus, dass möglichst alle an [...] den allgemeinen Zielsetzungen [...] beteiligt werden und ihr jeweiliges Wissen, ihre Sichtweise und Erfahrungen sowie ihr Engagement und ihre persönliche Motivation einbringen können [...]. Organisationale Lernfähigkeit besteht in der [...] Auseinandersetzung mit Lernprozessen innerhalb der Organisation und [...] ihrer Mitarbeiter [...].²⁸⁴

Wissensmanagement ist im Münchner Modell abhängig von der (Wissens-)Kultur eines Unternehmens – einer Kultur, welche die Prinzipien des lebenslangen Lernens pflegt, die transparente, durchlässige Strukturen anbietet. Die Zusammenarbeit und eine ausgeprägte Kommunikations- und Kooperationskultur können dem Einzelnen die Freude an seiner Tätigkeit und das Aufgehen in seinen Pflichten langfristig bewahren lassen und dem Unternehmen so kontinuierlich starke Mitarbeiter und Organisationseinheiten beschere. Das Münchner Modell knüpft so an die (zu optimierenden) Fähigkeiten, Fertigkeiten und Möglichkeiten des Mitarbeiters als ‚kreativem Individualisten‘ an: Der Typ des ‚kreativen Individualisten‘ ist ein Mitarbeiter, der

[...] die Ziele des Unternehmens [akzeptiert] und sich an sie gebunden [fühlt]. Gleichzeitig setzt er sich jedoch kritisch mit den übertragenen Stellenaufgaben und mit seiner Arbeitsumgebung auseinander. [...]²⁸⁵

Ein solcher Mitarbeiter

[...] [erfüllt] den sensiblen, situations- und zielgerechten Umgang mit den Regeln [und arbeitet] an der Verbesserung betrieblicher Prozesse mit und [stellt] somit Innovationspotential für organisatorische Aufgaben und Abläufe dar. [...]²⁸⁶

Der Mensch und Mitarbeiter als ‚Ort des Wandels‘ steht so auch konsequent im Mittelpunkt eines Individuellen Wissensmanagements, das von einem strukturgenetischen Wissensverständnis ausgeht und Subjektbezug, kognitive Strukturen und die Idee der Genese in das Zentrum der Überlegungen stellt:

²⁸² vgl. Kap. 2.2.1.1

²⁸³ vgl. Kap. 2.2.1.2

²⁸⁴ Sonntag (1996), S. 73

²⁸⁵ Kieser (1985), S. 4

²⁸⁶ Kieser (1995), Sp. 1637, s.a. weiterführend Richter (1994), S. 412

[...] *Subjektbezug* meint, dass das (personale) Wissen von Individuen Basis allen Wissens ist [...] und [...] auch nur durch Erkenntnistätigkeit von Individuen reaktiviert (und damit z.B. angewendet und weitergegeben werden [kann;] *kognitive Strukturen* (auch Erkenntnisstrukturen genannt) sind die Basis für menschliches Erkennen, Verstehen und Wissen [...] [und beziehen] sich zum einen auf die mentale Fähigkeit, bestimmte (abstrakte) Gedanken zu denken und zum anderen auf Handlungsbereitschaften und Handlungsvollzüge. [...] Mit der Idee der Genese kommt die zentrale Frage ins Spiel, wie Wissen oder kognitive Strukturen entstehen und wie sie sich verändern. [...] ²⁸⁷

Individuelles Wissensmanagement als Fortführung des Münchner Modells stellt Lernstrategien und metakognitive Herangehensweisen in den Mittelpunkt, betrachtet dabei aber auch die Perspektive von Wissen als ökonomische und/oder gesellschaftlich-relevante Ressource, und überträgt die Prozesse von Wissensrepräsentation, Wissensnutzung, Wissenskommunikation und Wissensgenerierung auf das individuelle Managen von personalem und öffentlichem Wissen.²⁸⁸ Ergänzt wird Individuelles Wissensmanagement um die Kategorien Stress- und Fehlermanagement,

[...] deren Prozesse dazu beitragen, dass die Wissensdiagnose einschließlich der Identifikation von Informationsquellen, die Umwandlung von unterschiedlich präsentierten Informationen in bedeutsames persönliches Wissen und Prozesse der Wissenskommunikation und Wissensnutzung ohne allzu große Störungen ablaufen können. [...] Zur Bewältigung großer Informationsmengen sind zudem eine positive Einstellung zu Fehlern, Strategien zum Lernen aus Fehlern und schließlich kognitive wie auch emotional-motivationale Strategien von Bedeutung. [...] ²⁸⁹

Persönliches Wissensmanagement benötigt verschiedene Kompetenzen, um von einem Individuum erfolgreich eingesetzt zu werden. Neben Informationskompetenz²⁹⁰ sind dies basale Kompetenzen wie die Fähigkeiten, Lesen und Schreiben zu können, mediale Kompetenzen bzgl. der Produktion von Wissensartefakten wie Visualisierungstechniken und Mediennutzungsfähigkeiten und schlussendlich sozial-kommunikative Fähigkeiten und Fertigkeiten, um sich in den jeweils notwendigen materialen und sozialen Wissensumwelten zurechtfinden zu können.²⁹¹

²⁸⁷ Reinmann (2005), S. 7. Hervorhebungen auch im Original, Anm. des Vf. Vgl. auch: Reinmann-Rothmeier (2000), S. 15ff.

²⁸⁸ vgl. Reinmann (2005), S. 12ff. Personales Wissen wird dabei als ‚subjektiv zugängliches Wissen einer Person‘ beschrieben und mit Handlungswissen, intuitivem und begrifflichem Wissen gleichgesetzt, öffentliches Wissen ist kollektiv-formalisiertes Wissen, das ‚materialisiert und damit nicht mehr nur dem Individuum zugänglich‘ ist. Vgl. ebd. S. 8f. (Phrasen in ‚...‘ sind der Quelle entlehnt, Anm. des Vf.)

²⁸⁹ Götze (2005), S.11

²⁹⁰ Informationskompetenz setzt sich in diesem Kontext zusammen aus „[...] individuelle[n] Prozesse[n] der Recherche, Auswahl, Aufbereitung und Organisation von Informationen sowie der Entwicklung, (Re-)Strukturierung und Teilung von Wissen [...]“ Reinmann (2012), S. 87

²⁹¹ vgl. Reinmann (2012), S. 85 - 92

2.2.1.7 Der Europäische Leitfaden zum Wissensmanagement

Der ‚Europäische Leitfaden zur erfolgreichen Praxis von Wissensmanagement‘ greift Überlegungen einiger der bereits oben angeführten Konzepte des betriebswirtschaftlich-orientierten Wissensmanagements auf und erstellt ein Grundkonzept, das *„[...] einen allgemeinen Rahmen für Wissensmanagement vor[gibt], sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene [...]“*²⁹² und mit einem Fokus auf kleinere und mittlere Unternehmen (KMUs) sowie auf die öffentliche Verwaltung eine Projektmanagementmethodik mit entsprechenden Implementierungsstrategien erarbeitet hat. Im Zentrum dieses Wissensmanagementmodells stehen neben den Wertschöpfungsketten des unternehmerischen Kerngeschäfts die fünf wissensschöpfenden Managementkernaktivitäten Identifizieren, Erzeugen, Speichern, Teilen und Nutzen, die als vernetzte, interdependente Prozesse in die Organisation integriert werden müssen, und deren Leistungsfähigkeiten von geeigneten Wissensmanagement-Methoden und -Werkzeugen abhängt. Wissensidentifikation meint die Bestandsaufnahme des vorhandenen Wissens, aber auch die Auseinandersetzung mit Wissenslücken. Wissenserzeugung zielt auf interne Prozesse wie kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Learning by Doing und Innovationsmanagement auf persönlicher oder Team-Ebene ab, schließt aber auch die Akquise externen Expertenwissens ein – in jedem Fall steht hier der Mensch mit seiner Expertise als Wissensträger im Mittelpunkt. Das Speichern des meist implizit in Köpfen und Organisationseinheiten verankerten organisationalen aber auch des personengebundenen intellektuellen Kapitals gilt es in explizites Strukturkapital zu verwandeln und so über Selektionen, Ordnungen, Kategorisierungen, organisierte Aktualisierungs- und Löschprozesse über längere Zeiträume zugreifbar zu verwalten. Nur so kann der Transfer richtigen Wissens zur richtigen Zeit in die richtigen Kontexte bzw. an die richtigen Personen im Rahmen der Wissensteilung oder der Wissens- bzw. Informationslogistik gewährleistet werden. Das Anwenden des Wissens kann nur erfolgen, wenn die vorgeschalteten Prozesse den richtigen Wissensbedarf als *„[...] Referenzpunkt für das zu erzeugende, zu speichernde und zu teilende Wissen [...]“*²⁹³ im Fokus gehabt haben.

²⁹² Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis von Wissensmanagement (2004), S. 6

²⁹³ Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis von Wissensmanagement (2004), S. 15



Abb. 22 Grundkonzept des Europäischen Leitfadens zur erfolgreichen Praxis von Wissensmanagement
 Quelle: Eigene Darstellung nach Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis von Wissensmanagement (2004), S. 12

Neben den geeigneten Instrumenten, die diese fünf Kernaktivitäten fördern, spielen auf einer weiteren Ebene sogenannte Befähiger als Potenzialfaktoren eine wichtige Rolle. Diese Befähiger sind den zwei Hauptkategorien persönliche und organisationale Wissensfähigkeiten zugeordnet, ergänzen sich gegenseitig und fördern die oben beschriebenen Wissensaktivitäten:

[...] Persönliche Wissensfähigkeiten beinhalten Fähigkeiten wie z.B. Ambition, Fachkenntnisse, Verhalten, Erfahrung, Werkzeuge und Zeitmanagement, die auf persönlicher und Gruppenebene entwickelt werden müssen, um Verbesserungen im Umgang mit Wissen erzielen zu können. Organisationale Wissensfähigkeiten umfassen Fähigkeiten, die Führungskräfte entwickeln müssen, um den effektiven Umgang mit Wissen innerhalb der Wertschöpfungsprozesse zu ermöglichen. Das betrifft sowohl die internen Stakeholder (wie Führungskräfte und Mitarbeiter) als auch die externen Stakeholder (wie Kunden und Lieferanten). Dieses Wissen beinhaltet Mission, Vision und Strategie, die Prozessabläufe und organisatorischen Strukturen, Messverfahren, Verständnis der Unternehmenskultur, Einsatz von Technologie und Infrastruktur, so wie die Entwicklung des kollektiv verfügbaren Wissens einer Organisation – d.h. deren so genannten intellektuellen Vermögenswerte. [...]²⁹⁴

Prägend für ein gutes Wissensmanagement ist die Unternehmenskultur, die über entsprechende Instrumente (Communities, Führungskultur, Coaching, Mentoring, IT) und Eigenschaften (Motivation, Vertrauen, Dialog) wissensaustauschfördernd agiert und so die Beziehungen zwischen Individuen und Gruppen über Managementinterventionen sowohl auf Makroebene (Unternehmenspolitik und

²⁹⁴ Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis von Wissensmanagement (2004), S. 10f.

-programme) als auch auf Mikroebene (Maßnahmen, die auf Subkulturen und Individuen abgestimmt sind) verstetigt und auf diesem Weg Wissensflüsse ermöglicht, festigt und beschleunigt.²⁹⁵

Diesem Ansatz von Wissensmanagement liegen folgende zwei Definitionen zugrunde:

[...] **Wissen** ist die Kombination von Daten und Information, unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrung, mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung. Wissen kann explizit und/oder implizit, persönlich und/oder kollektiv sein. [...]

Wissensmanagement ist das Management der Aktivitäten und Prozesse, welche die Wirksamkeit von Wissen steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Nutzung und Erzeugung von individuellen und kollektiven Wissensressourcen stärken. [...] ²⁹⁶

²⁹⁵ vgl. Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis von Wissensmanagement (2004), S. 52. In Fallstudien und Best-Practice-Beispielen werden dann Möglichkeiten zur Implementierung von Wissensmanagement und Wissensmanagement fördernde Maßnahmen beschrieben.

²⁹⁶ Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis von Wissensmanagement (2004), S. 10. Hervorhebungen auch im Original halbfett (Anm. des Vf.)

2.2.1.8 Betriebswirtschaftliche Wissensmanagement-Konzepte zwischen

Kodifizierung und Personalisierung

Ein Zwischenfazit

Die vorgestellten Modelle und Konzepte verfolgen in ihrer vorwiegend betriebswirtschaftlichen Konnotation in erster Linie das Ziel, den arbeitsplatzrelevanten Nutzen von Wissensmanagement deutlich zu machen. Sie bezwecken, im Sinne der Unternehmensziele Strukturen aufzubauen, die situationsspezifisch den Umgang mit Wissen zu regeln: sowohl den Umgang mit implizitem und explizitem persönlichem, d.h. mitarbeitergebundenem, als auch mit organisationalem Wissen, d.h. dem emergenten Wissen von Organisationseinheiten, (Projekt-)Teams und der jeweiligen Unternehmung als Ganzes. Wissen soll in (unternehmens-)öffentlich zugängliche und damit in ‚auf-greifbare‘ kodifizierte bzw. kodifizierbare Bausteine umgewandelt werden. Wissensmanagement muss in Implementierung und Ausgestaltung hinsichtlich dieser Ziele individuell nachvollziehbar und organisational messbar sein,²⁹⁷ ansonsten wird die Akzeptanz, Ressourcen für das Management einer eigentlich nicht-fassbaren Materie einzusetzen, sinken. Wissensmanagement will neues Wissen schaffen und vorhandenes Wissen optimieren – die Ausgestaltung dieses Rahmens und die Schaffung von Möglichkeiten des Wissensaustausches und der ‚Knowledge Creation‘ sind Felder, mit denen sich Wissensmanagement somit primär auseinandersetzt:

[...] Je besser es eine Organisation versteht, mit ihren Wissensressourcen umzugehen und ihre Wissensträger im Aufbau wissensrelevanter Kompetenzen und Einstellungen zu unterstützen, um so leichter kann sie auf Veränderungen in ihrem gesellschaftlichen und ökonomischen Umfeld reagieren und innovative Prozesse anstoßen. [...] ²⁹⁸

Dabei müssen

[...] sowohl die persönliche Kommunikation zwischen den Mitarbeitern als auch der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien [...] ²⁹⁹

berücksichtigt werden. Unterschiedliche Ansätze von Wissensmanagement stehen sich hier oft diametral gegenüber. Auf der einen Seite die technikfokussierte Sichtweise (Kodifizierungsstrategie) mit

[...] Rationalisierungs- und Effektivierungsbestrebungen [...] durch eine bessere maschinelle Identifizierung und Verarbeitung [...] mit Hilfe moderner Informationstechnologien [...] ³⁰⁰

auf der anderen Seite die humanorientierte Sicht (Personalisierungsstrategie), welche

[...] die Gestaltung und Nutzung der Interaktionsprozesse sowie des Lernens der Mitarbeiter als primäre Wissensträger [...] ³⁰¹

in den Mittelpunkt der Wissensmanagementaktivitäten stellt. Die Definition des Wissensverständnisses ist hier meist auch bestimmend für die Ausrichtung der Wissensmanagementstrategie:

[...] Die auf einem ontologischen Weltverständnis basierenden „Stock-Objekt“-Modelle des Wissens gehen davon aus, dass Wissen eine materielle Menge ist, die identifiziert, gespeichert und verteilt werden kann und

²⁹⁷ vgl. Winkler/Mandl (2004), S. 207 - 219

²⁹⁸ Reinmann-Rothmeier (2000), S. 7, vgl. auch Adelsberger (2002), S. 77

²⁹⁹ North (1998), S. 52

³⁰⁰ Gassen (1999), S. 11f.

³⁰¹ Gassen (1999), S. 12

objektiv übertragbar ist. Der Fokus liegt also auf dem explizit(er)ten Wissen, folglich wird hauptsächlich eine **Kodifizierungsstrategie** (Externalisierung von implizitem Wissen) verfolgt, die Maßnahmen benötigen Informationstechnologie. Unter Wissensmanagement wird hier Management of Information verstanden.

Die auf einem konstruktivistischen Weltverständnis beruhenden „Interaktion-Flow-Prozess“-Modelle des Wissens gehen davon aus, dass Wissen immateriell und intangibel ist, nur im Kopf des Menschen existiert und fließend durch Kommunikation und Interaktion entsteht. Der Fokus liegt auf dem impliziten Wissen, und entsprechend wird eine **Personalisierungsstrategie** (Förderung des Wissensaustausches durch Kommunikation) bevorzugt, mit den Maßnahmen, die nicht zwingend Informationstechnologie benötigen. Unter Wissensmanagement wird hier Management of People verstanden. [...] ³⁰²

Dabei setzt die Personalisierungsstrategie einen wesentlich stärkeren Fokus auf die Aussage, dass eine Organisation als solche selbständig kein Wissen generieren kann, sondern dass ein Wissen schaffen-der Prozess immer personen- und damit mitarbeitergebunden ist. Folglich ist es auch Aufgabe einer Organisation, im einzelnen Mitarbeiter den bereits angesprochenen ‚kreativen Individualisten‘ ³⁰³ zu unterstützen. Im postindustriellen Zeitalter, in dem – wie eingangs beschrieben – Wissen zunehmend zum Produktionsfaktor erklärt wird, findet zudem eine Unterscheidung nach Wissensarbeitern und Wissensexperten wie folgt statt:

- [...] Wissensarbeiter, die nach einer entsprechenden fachspezifischen Ausbildung über Sonderwissen verfügen, das ihnen in ihrem erwerbswirtschaftlichen [...] Handlungsbereich eine weitgehende Autonomie sichert [...]
- Wissensexperten, die Wissensarbeiter führen und Wissensarbeit organisieren und die das dazu notwendige Metawissen über das Management von ‚Knowledgeworkern‘ in Anwendung bringen. [...] ³⁰⁴

Der ‚kreative Individualist‘ als Prototyp des engagierten Mitarbeiters hat im Personalmanagement bestimmten Kriterien zu genügen. Für Wissensarbeiter und Wissensexperten addieren sich zu diesen in der Arbeitswelt selbstverständlichen Bedingungen weitere wichtige Punkte: ³⁰⁵

- **Anerkennung erfahren**
‚Anreiz‘ und Motivationsspritze durch Wahrnehmung und Wertschätzung von Professionalität und Expertise durch die Organisation
- **Autonomie leben und leben können**
selbständig Entscheidungen über Art und Mittel, mit denen Tätigkeiten ausgeführt werden, treffen dürfen
- **Enthusiasmus zeigen**
Engagement und intrinsische Motivation bei der Ausübung der Tätigkeiten
- **Entwicklungspotential entfalten**
Neugier und die Fähigkeit, das professionelle Wissen ständig zu erneuern und Grenzen erweitern zu können
- **hohe Kompetenz erarbeiten**
erworben durch andauerndes und fortlaufendes Lernen aus Fachwissen, Erfahrung, Spezialisierung und Professionalisierung

³⁰² Hasler Roumois (2007), S. 54. Hervorhebungen durch den Vf.

³⁰³ vgl. Kap. 2.2.1.6

³⁰⁴ Pfiffner/Stadelmann (1994), S. 149, Hervorhebungen durch den Vf.

³⁰⁵ nach Kothhoff (1997); Weggemann (1999), S. 96f. und 102f. sowie Hasler Roumois (2007), S. 184ff

- **Identifikation zeigen**

starke Orientierung an der Wissens- und Qualitätskultur der Berufsgruppe

- **Initiative und Unternehmensgeist haben**

Bereitschaft, Vorschläge zu machen und aus eigenem Antrieb neue Entwicklungen zu initiieren

- **Involviertheit leben**

aufgrund der hohen Kompetenz großes Engagement für die Lösung fachlicher Probleme und Organisationsfragen aufbringen

- **Kreativität aufbringen**

Fähigkeit, Arbeitsprozesse zu reflektieren, neue Lösungen zu entwickeln und neue Betrachtungsweisen einzunehmen (Perspektivwechsel)

- **moralische Normen aufweisen**

(intrinsische) Verpflichtung, Dienste im Interesse der Sache anzubieten

- **professionelle Kapazität liefern**

wiederholt Wissensbeiträge auf hohem Niveau erbringen

- **professionelle Standards einhalten**

hohe Eigenverantwortlichkeit für die Wahrung von beruflicher Qualität, auch gegenseitige Überwachung der Arbeitsqualität im Kollegium

Wissensarbeiter und Wissensexperten haben es, wie die unterschiedlichen Modelle und Konzepte aufzeigen, mit unterschiedlich strukturierten Formen von Wissensarbeit und Wissensprozessen zu tun, und sollen Regelkreise aufstellen oder befüllen, die Wissen in seiner opak-emergenten Konstruktion für konkrete Systeme und Systemzusammenhänge operabel machen, Wissensarbeit allerdings bleibt eine

[...] komplexe Problemlösung, die auf kognitiven Verarbeitungsprozessen beruht und deshalb aus intangiblen kognitiven Handlungen wie Analysieren, Recherchieren, Organisieren, Strukturieren, Koordinieren, Entwickeln, Beraten, Kommunizieren etc. besteht. Wissensarbeitende müssen die Aktualität ihres Wissens ständig überprüfen; sie müssen ihr Wissen als verbesserbare Arbeitsressource und nicht als Wahrheit betrachten und sich des Risikos des Nichtwissens bewusst sein. Hauptbestandteile der Wissensarbeit sind permanentes problemorientiertes Lernen und überprüfender Transfer in die konkrete Anwendung, deshalb kaum standardisierbar. Wissensarbeit ist der Konvergenzpunkt zwischen den Variablen Technologie, Organisation und Mensch und entwickelt sich zwangsläufig Richtung Komplexitätssteigerung. [...] ³⁰⁶

Wissensmanagement versucht, diese Konvergenz von Technologie, Organisation und Mensch strukturell-strategisch zu beeinflussen und zu verstärken. Um dies zu erreichen, sind direkte Interventionen auf die Gestaltung der Wissensinhalte und Wissensprozesse ebenso nötig, wie indirekte Interventionen auf die Anwendungsbedingungen, Kontextfaktoren und Organisationsstrukturen, die die

[...] Gestaltungsbedingungen von Wissen zu rekonstruieren [helfen], transparent und kollektiv nachvollziehbar machen [...] und [...] eine Stimmung des Sorge-Tragens und Einfühlen-Könnens schaffen. [...] ³⁰⁷

³⁰⁶ Hasler Roumois (2007), S. 182

³⁰⁷ Trillitzsch (2004), S. 49ff

Wie nicht bzw. nicht primär betriebswirtschaftliche Ansätze von Wissensmanagement einerseits mit der oben angeführten Komplexitätssteigerung umgehen, und welche direkten und/oder indirekten Interventionsstrategien andererseits dabei verfolgt werden, wird im Folgenden skizziert.

2.2.2 Öffentliche Bibliotheken und Wissensmanagement

Betriebswirtschaftlich agierende Unternehmen sind i.d.R. im Besitz von (mehr oder weniger umfangreichen) technischen, personellen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen, über die sie zum Zweck der Gewinnerwirtschaftung relativ flexibel verfügen können. Non-Profit-Organisationen im Allgemeinen und Öffentliche Bibliotheken als Bildungs- und Kultureinrichtungen im Besonderen verfügen hier über anders geartete Grundvoraussetzungen.³⁰⁸ Generell gilt für die Öffentliche Hand aber auch für anderen soziale Organisationen³⁰⁹, dass sie wirtschaftlich arbeiten müssen³¹⁰; die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen sind allerdings oftmals beschränkt, die Organisationsstruktur folgt eher verwaltungsadministrativen Vorgaben, die Organisationseinheiten können nicht autark reagieren, sondern sind abhängig von oft zentral zur Verfügung gestellten und zentral vorgegebenen Zielen, Mitteln und Rahmenbedingungen. Non-Profit Organisationen und damit auch Öffentliche Bibliotheken verfügen somit über Strukturbesonderheiten, die bei der Implementierung und Umsetzung von Managementkonzepten nicht außer Acht gelassen werden dürfen. In diesem Zusammenhang spielen unter anderem folgende Konstellationen eine tragende Rolle:³¹¹

- Klare allgemeingültige Regeln und ein kundenorientiert-transparentes Verhalten werden oft durch formale Vorgaben und schematische Interaktionsmechanismen beeinflusst bzw. behindert.
- Externe und formale Kontroll- und Handlungsvorgaben erschweren ein Miteinander von einzelnen Ämtern und Abteilungen und führen so zu Konflikten und unklaren Strukturen.
- Selbstabstimmung und autonomes Führen wirkt in der Koordination diametral zu Zentralisierungsbestrebungen.
- Themen- und lösungsorientiertes Handeln widerspricht (persönlichem) Rollen- und Selbstverständnis, dem häufig ein eher problemorientiertes Grundverständnis inne wohnt.
- Der Wunsch nach selbst zusammengestellten Tätigkeitsbereichen und Handlungsfeldern sowie hohe autonome Entscheidungsspielräume bei Aufgabenzuweisung und Aufgabenauswahl wirken hierarchischen Selektionsvorgaben entgegen. Formale und juristische Rahmenvorgaben schränken Auswahl und Einsatz der personellen Ressourcen ein. Beides führt zu einem Erstarren der Organisationseinheit und wirkt demotivierend auf Mitarbeiter.
- Entscheidungsstrukturen verschwimmen zwischen demokratischer Mitbestimmung und hierarchischer Anweisung, es gibt wenig verbindliche Spielregeln.

³⁰⁸ vgl. z.B. Becker (2003), S. 6 ff. Die strukturellen und organisatorischen Probleme bzgl. Entscheidungsstrukturen und Veränderungsmanagement werden hier beispielhaft an der Implementierung eines Kundeninformationssystems in der Münchner Stadtbibliothek dargestellt – s.a. Becker (2004a)

³⁰⁹ Bruhn definiert Non-Profit- bzw. Social Marketing Organisationen in engem Sinne als Einrichtungen, deren Aktivitäten „[...] direkt oder indirekt auf die Lösung sozialer Aufgaben gerichtet sind [...]“, dabei aber nicht ausschließlich kommerziell arbeiten müssen. Bruhn (1994), S. 23

³¹⁰ Gebote der Sparsamkeit und der Wirtschaftlichkeit sind auch für öffentliche Haushalte festgeschrieben: „[...] Der Zuschlag ist auf das unter Berücksichtigung aller Umstände wirtschaftlichste Angebot zu erteilen. Der niedrigste Angebotspreis allein ist nicht entscheidend. [...]“ § 18 Ziff.1 VOL/A. In: Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen vom 20. November 2009

³¹¹ Bruhn (1994), S. 218 f. Vgl. hier auch Badelt (2002)

Zusammengefasst heißt dies, dass Entwicklung und Umsetzung von vor allem neuen Management-Maßnahmen einem Spannungsverhältnis unterworfen sind. Auf der einen Seite wird von außen – von Politik, Wirtschaft, Kunden- und Marktperspektive – die Notwendigkeit zur Erneuerung beschworen, Flexibilität und Veränderungswille werden angemahnt. Auf der anderen Seite steht eine oftmals konservativ-beharrende, intern stark verankerte Grundeinstellung der Mitarbeitenden, die von gegebenen starren Rahmenbedingungen geprägt und gestärkt wird. Bereitschaft und Möglichkeiten zu notwendigen Veränderungsprozessen sind nicht überall in gleichem Maße gegeben.³¹²

Vermittlung und Implementierung muss daher immer ein Abwägen sein von

- **Top-down-Ansatz** mit den Vorteilen einer umfassenden Umsetzung oder den Nachteilen eines nicht primär mitarbeiterorientierten Verfahrens und
- **Bottom-up-Ansatz** mit dem Vorteil einer hohen Akzeptanz und den Nachteilen einer langen Diskussion bei der Entwicklung und der Umsetzung.³¹³

Die ‚Balanceakte der wissensorientierten Unternehmensführung‘³¹⁴ zwischen den Leitmotiven ‚Stabilität versus Erneuerung‘ und ‚Kooperation versus Konkurrenz‘ stehen so ganz anderen Anforderungen gegenüber. Die beispielsweise im Münchner Modell genannten wissensmanagement-unterstützenden Phänomenbereiche Mensch / Technik / Organisation können – in unterschiedlichen Ausprägungen – mit folgenden weiteren Strukturdefiziten konfrontiert werden:³¹⁵

- das weitgehende Fehlen schriftlicher Regelungen;
- undefinierte Handlungsspielräume;
- nur umrisshafte Festlegung einzelner Aufgaben;
- die Abhängigkeit der Effizienz der Aufgabenerfüllung von Persönlichkeit und Arbeitseifer der ausführenden Person;

³¹² Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch Goulding (2006) S. 292 für die britischen Öffentlichen Bibliotheken.

³¹³ Top-down und Bottom-up beschreiben divergierende Führungsstile: Der Top-down-Ansatz steht für ein hierarchisches Management, „[...] bei dem Strategien und Lösungen vom gehobenen Management bestimmt und stufenförmig durch die Organisation nach unten weitergegeben werden. Der Top-down Ansatz kann als Merkmal großer Bürokratie angesehen werden und ist verbunden mit einem autoritären Ansatz. [...]“ Campus-Management (2003), S. 1996
Der Bottom-up-Ansatz steht dahingegen für ein partizipatives Management, welches „[...] durch Einbindung der Mitarbeiter Arbeitnehmerbeteiligung auf allen Ebenen des Entscheidungsfindungsprozesses und der Problemlösung fördert. Der Führungsansatz wird mit flachen Hierarchien und Empowerment der Mitarbeiter verbunden. Er kann die Kreativität und Flexibilität steigern [...]“. Campus-Management (2003), S. 1773

³¹⁴ vgl. auch im Weiteren North (1998), S. 71ff.

³¹⁵ Bruhn (1994), S. 219f. Roszkopf beschreibt in ihrer Studie zu ‚Wissensmanagement in Verbänden‘ ein ähnliches Phänomen, nämlich Barrieren bei der (Aus-)Gestaltung von Wissensmanagement in Verbänden, die sich m.E. auch auf andere Non-Profit-Organisationen übertragen lassen:

Organisatorische Restriktionen wie Ressourcenproblem aufgrund der Unternehmensgröße, Partizipationsregeln und Mitarbeiter-/Mitgliederinteressen sowie der Tatsache, das „[...] verschiedene Arten von Informationen ihren Weg durch einzelne Prozesse in unterschiedlichen Geschwindigkeiten zurücklegen [...] und [...] einzelne Personen als vertikale, horizontale oder laterale Informationsfilter [agieren], was durchaus nachteilige Effekte haben kann [...]“. (Roszkopf (2004), S. 180ff.)

Restriktionen in der Beeinflussung der Kommunikation von Gruppen durch Hidden-Profile Phänomene (Informationen werden zurückgehalten, Austauschpotentiale nicht ausgeschöpft) und einem Streben nach Bestätigung (Interaktionspartner, die die eigene Position bestärken, werden bevorzugt) und den Spannungsfeldern zwischen Person und Funktion, Nähe und Distanz, Vertrauen und Kontrolle sowie Veränderung und Bewahrung (s.a. Zauner / Simsa (2004), S. 443 - 456)

Auch relevant können Probleme der individuellen Präferenz bei der Wissensweitergabe sein: „[...] Positive Informationen legen ihren Weg gleichsam auf einer ‚mehrstufigen Rakete‘ zurück, während kritische Informationen letztendlich für immer im ‚Bermuda-Dreieck‘ verschwinden. [...]“ (Schüppel (1996), S. 152)

- ein geringes Ausmaß der Austauschbarkeit von Funktionsträgern;
- das weitgehende Fehlen von klaren Anordnungen und ein Agieren mit Bitten und Appellieren an das Wohlwollen der Mitarbeiter;
- lange Entscheidungsfindungsprozesse.

Nun sind Non-Profit-Organisationen nicht in allen Punkten gleichzusetzen mit Entwicklungen und Strukturen der Öffentlichen Verwaltung und nicht zwangsläufig mit Entwicklungen und Strukturen der Öffentlichen Bibliothek. Seit 2001 gibt es im bundesdeutschen Raum einen recht umfangreichen Ansatz, Wissensmanagement in der Öffentlichen Verwaltung zu implementieren. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), die als ein von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragenes Entwicklungszentrum die kommunale Leistungsfähigkeit zu verbessern und zur Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung beizutragen sucht,³¹⁶ hat einen **Leitfaden zu ‚Wissensmanagement in Kommunalverwaltungen‘** formuliert, in dem Wissensmanagement definiert wird als

[...] all die Maßnahmen [...], die eine Kommunalverwaltung betreibt, um Wissen für den Erfolg ihres Wirkens nutzbar zu machen [...]³¹⁷.

Wissensmanagement gilt als Managementansatz, der „[...] bekannte Strukturen und Prozesse in der Öffentlichen Verwaltung durch eine ‚neue Brille‘ sehen lässt [...]“³¹⁸.

Differenzierte Überlegungen zur Relevanz, Implementierung und Zielsetzung eines Kommunalen Wissensmanagements werden über das Positionspapier der KGSt nicht nur verwaltungsintern definiert, sondern heben auch die „[...] Einbeziehung der Bürger in Wissensgenerierung und Wissenstransfer als unverzichtbar [...]“³¹⁹ hervor und weisen den Kommunen als Wissensanbietern,

[...] die ihrem Selbstverständnis nach Informationsdienstleister für Verwaltung, Wissenschaft und Öffentlichkeit gleichermaßen sind, [...] in dieser Hinsicht eine wichtige Schnittstelle [zu]. [...] ³²⁰

Dabei werden drei Modelle (Abbildung s.u.) als Ansätze für ein kommunales Wissensmanagement gegenübergestellt:

- Im ‚Ideal-Modell‘ ist Wissensmanagement eine Denkhaltung und
[...] verkörpert die ‚reine‘ Dezentralisierung [...]. Jeder ist sein eigener Wissensmanager /Wissenssachbearbeiter und ist in persönliche Netzwerke eingebunden. Spezielle Organisationsformen oder gar eine Hie-

³¹⁶ vgl. Wer ist die KGSt? | KGSt [Online Ressource], o.J., o.S.

³¹⁷ KGSt (2001), S. 18

³¹⁸ KGSt (2001), S. 18. In dem Gutachten werden verschiedene, die vorhandenen Strukturen aufgreifende Modelle zur Organisation von Wissensmanagement vorgestellt. Ausführlich wird die Implementierung von Wissensmanagement behandelt, diese soll „[...] weder mit besonderen Hierarchieebenen noch mit Funktionsbereichen verknüpft werden [...], um Positionsvorteile für Übernahmeinteressen zu vermeiden. Vielmehr wird angeregt, Wissensmanagement zunächst als Projekt [...] zu starten [...]“ (KGSt (2001), S. 29) Damit wird versucht, den Strukturen der Öffentlichen Verwaltung Rechnung zu tragen: „[...] Für Kommunen, die sich mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigen, bedeutet das meist ein Herantasten an diese Thematik. Deshalb sind Flexibilität und günstige Kosten der Vorgehensweise von besonderer Relevanz. [...]“ (ebd., S. 29). Qualifizierung der Mitarbeiter, Einhaltung des Datenschutzes und Rückhalt sowie letztendliche Entscheidungsbefugnis der Verwaltungsführung werden als Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten innerhalb eines Implementierungsprozesses genannt.

³¹⁹ KGSt (2001), S. 50

³²⁰ KGSt (2001), S. 50

rarchisierung werden negiert, Hilfsmittel der Informationstechnik werden genutzt. Dahinter steht die Überzeugung: Wissensmanagement funktioniert ohne jegliche Einflussnahme verantwortlicher Personen oder Teams. [...] ³²¹

- Im ‚Struktur-Modell‘ orientiert sich Wissensmanagement an der Hierarchie und so unterstehen [...] [e]inem zentralen Wissensmanager [...] Verantwortliche für das Wissensmanagement in den Fachbereichen, Abteilungen und Sachgebieten etc. Sie kümmern sich vor allem um den Einsatz aktuellen Wissens vor Ort und beschaffen das am Arbeitsplatz benötigte Wissen. Die Wissensverantwortlichen haben dabei sowohl die Aufgabe eines ‚Wissensbrokers‘ als auch die Aufgabe eines ‚Methodenanbieters‘ zu erfüllen. [...] Durch ein solches hierarchisches Modell kann dem Wissensmanagement [...] die gewünschte Gesamtrichtung gegeben werden. [...] ³²²
- Im ‚Funktions-Modell‘ ist Wissensmanagement zentrale Aufgabe:
[...] Wichtige Funktionsbereiche, z.B. Controlling, Statistik, Informationsverarbeitung oder Dokumentation / Archiv, übernehmen verantwortlich die Thematisierung von Wissensmanagement als zentrale Aufgabe und tragen dann die Initiative für die Entwicklung des Themas. Experten / Spezialisten innerhalb dieser Funktionsbereiche oder außerhalb in Steuerungsunterstützungseinheiten beeinflussen entscheidend die organisatorische Ausgestaltung von Wissensmanagement. Die organisatorische und fachliche Kompetenz zum Wissensmanagement ist bei den Spezialisten / Experten, also auch im Prinzip dezentral angesiedelt. Eine Hierarchisierung wird durch den Zugriff der Verwaltungsführung auf alle Geschehnisse im Zusammenhang mit Wissensmanagement ermöglicht. [...] ³²³

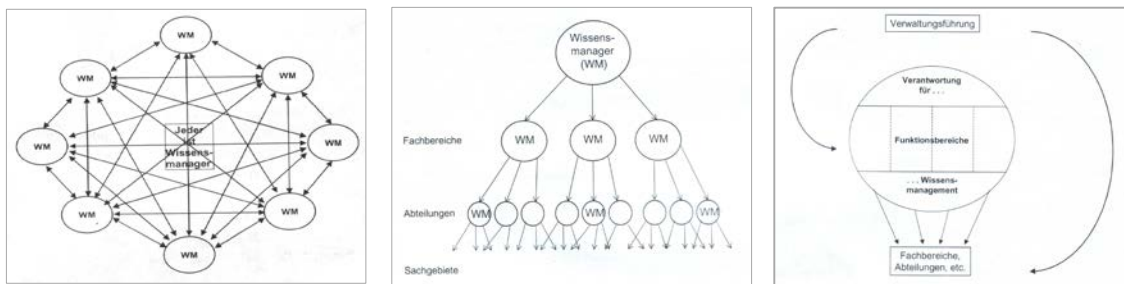


Abb. 23 Modelle zur Organisation von Wissensmanagement nach der KGSt: Ideal-, Struktur- und Funktionsmodell
Quelle: KGSt (2001), S. 26ff.

Die Implementierung von Wissensmanagement wird in dem Leitfaden als projektive Maßnahme empfohlen, die Vorhandenes nutzt und dabei auf bekannte Instrumente zurückgreift. ³²⁴

Ansätze, die auch für Öffentliche Bibliotheken als kommunales Subsystem von Interesse sein könnten – nicht nur rezipierend, sondern auch als Institution, die innerhalb der jeweiligen Kommune eine Funktion bei der Umsetzung der im Papier beschriebenen Handlungsempfehlungen eine Rolle spielen könnten. Im KGSt-Gutachten zum kommunalen Wissensmanagement werden Bibliotheken – weder Öffentliche noch Wissenschaftliche – nicht genannt. Als entsprechend gering kann die Antizipation dieses Konzeptpapiers bei diesen vermutet werden.

³²¹ KGSt (2001), S. 26

³²² KGSt (2001), S. 27

³²³ KGSt (2001), S. 28

³²⁴ Als entsprechende Instrumente werden multifunktionale Projektgruppen, Qualitätszirkel, Erfahrungsbildung in Gruppen, Gruppen- und Projektarbeiten, Kommunikationsformen, Erstellung von Wissensprofilen und Wissenslandkarten, Wissensbranchenbücher, Wissens-Broker, Ideenwettbewerbe und Vorschlagswesen, Anreizsysteme, Benchmarking, interkommunaler Erfahrungsaustausch, Fremddienstleistungen, Personalauswahl, Weiterbildung, Benutzung technischer Speichermedien, Kompetenzzentren, Lizenzen und Franchising, Wissensbasierte Computersysteme, standardisierte Handlungsrouninen, Freiräume für Experimente, Job-Rotation-Elemente, Feedback-Schleifen und Mentoring-Programme aufgezählt und beschrieben. (vgl. KGSt (2001), S. 44ff.), die Prozessschritte zur Implementierung werden skizziert und in einem ‚KGSt-Modell zur Vorgehensweise‘ zusammengestellt (vgl. KGSt (2001), S. 29ff.).

Weniger kommunal-administrative als generell-bibliothekspolitische Auseinandersetzungen um die Wettbewerbsfähigkeiten von Bibliotheken in der Wissensgesellschaft bilden die Fachpresse evaluierend den Schwerpunkt um Wissensmanagement in **britischen (Öffentlichen) Bibliotheken**.

Die Bibliotheken (und auch der britische Bibliotheksverband, das Chartered Institute of Library and Information Professionals, kurz CILIP) müssen sich, so deren Leadership-Strategy, neu für die Herausforderungen der Wissensgesellschaft aufstellen:

[...] In this emerging economy knowledge is a key competitive advantage for individuals, organisations, regions and nations. The ability to create, share and utilise knowledge is fundamental to achieving success and, whilst a focus on leveraging knowledge should be common sense, it is not common practice. Most individuals and organisations still need to change their values, behaviours and skills and adopt a new way of working. [...]³²⁵

Wettbewerbsfähigkeit soll lt. CILIP in vier Kernbereichen erzielt werden – national, organisational, individuell und berufsbezogen auf die Rolle als ‚Information Professional‘. Auch wenn CILIP primär aus der Perspektive eines Berufsverbandes argumentiert, können einige Aussagen problemlos auf Bibliotheken – öffentliche wie wissenschaftliche – übertragen werden. So werden die Kernbereiche ‚Good Practices and Standards‘, ‚Research and Development‘, ‚People and Skills‘, ‚Partnership‘ sowie ‚Marketing and Promotion‘ in den Bezug zu Wissensmanagement gesetzt, Handlungsempfehlungen zu jedem der aufgeführten Teilbereiche werden erarbeitet. Das Strategiepapier knüpft hier an das Mission Statement des Berufsverbandes („[...] *to set, maintain, monitor and promote standards of excellence in the creation, exploitation and sharing of information and knowledge resources [...]*“³²⁶) ebenso an wie an das Selbstverständnis seiner Mitglieder, die er vertritt.³²⁷ Entsprechend klare Verantwortungen, die Wissensmanagement in bibliotheks- und informationspolitischem Kontext ausmachen, werden abgeleitet:

- [...] establishing information strategies, policies, standards, and good practices
- creating enterprise wide information architecture enabling the integration of all internal and external information
- managing the information flows within core business processes
- supporting communities with highly relevant information
- encouraging creativity through information
- supporting the supply chain with content rich extranets [...]³²⁸

Ziel ist es, nicht nur CILIP als Berufsverband in der Wissensgesellschaft besser zu positionieren (auch wenn dieser Aspekt das Strategiepapier prägt), sondern den Mitarbeitern in Bibliotheken bewusst zu machen, dass

[...] unless the library and information profession changes it will be increasingly marginalised in the emerging knowledge based economy [...].³²⁹

³²⁵ CILIP in the knowledge economy (2002), S. 5

³²⁶ CILIP in the knowledge economy (2002), S. 3

³²⁷ „[...] CILIP represents people who believe that information makes a difference – whether it is communicated in the form of story or fact, via a public library service, information manager or knowledge navigator [...].“ CILIP in the knowledge economy (2002), S. 14

³²⁸ CILIP in the knowledge economy (2002), S. 11

³²⁹ CILIP in the knowledge economy (2002), S. 11

Wissensmanagement generell aber gerade auch der im obigen Zitat als notwendig charakterisierte Wandel von Berufsbild und Berufsverständnis im Zusammenhang mit Wissensmanagement ist ansonsten lediglich vereinzelt in anderen britischen Publikationen Thema. Neben theoretischen Auseinandersetzungen³³⁰ wird Wissensmanagement auch nach 2002 allenfalls im Kontext von nationalen Strategien thematisiert.³³¹ Ein Erfolg der CILIP Leadership Strategy zu Knowledge Management lässt sich somit zumindest über die aufgefundene britische LIS-Literatur nicht belegen.

Bibliothekswissenschaftlich ist **Wissensmanagement auf internationaler Ebene** vor allem über die Aktivitäten der International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) verankert: seit 2006 gibt es dort eine Sektion, die sich mit Wissensmanagement auseinandersetzt, die regelmäßig über die eigenen Tätigkeiten Rechenschaft ablegt und den Themenkomplex auf den IFLA-Tagungen setzt.³³² Die Sektion versteht sich als Multiplikator von Maßnahmen und Konzepten, die rund um das Thema Wissensmanagement in Bibliotheken und Informationseinrichtungen eingesetzt werden, und beschreibt ihre Aufgaben wie folgt:

- [...] Raise the awareness of KM among libraries, librarians and their institutions
- Provide relevant education and training
- Identify and share best practices
- Promote evidence-based practice
- Disseminate the results of relevant research
- Create an interactive virtual repository and forum for gathering and exchanging KM info, encouraging conversations, and
- Maintain close contact with other IFLA Sections and Core activities to integrate KM into IFLA and the library and information community. [...] ³³³

³³⁰ Einen informationstheoretischen Ansatz von Wissensmanagement, der sich auch unter historischen Gesichtspunkten mit der Entwicklung von Öffentlichen Bibliotheken hin zu wissensorientierten Dienstleistern auseinandersetzt, beschreibt bspw. Qvortrup (2007), während Hyams (2005) in Knowledge-Management ein Instrument in der organisationalen Kommunikation zwischen Bibliotheksmitarbeitern verschiedener Hierarchien unter dem Aspekt der ‚Wissensarbeit‘ sieht.

³³¹ Die mögliche Rolle von Öffentlichen Bibliotheken im Gesundheitsservice wird in National framework for KM urged (2003) angerissen, mögliche Funktionen von Öffentlichen Bibliotheken als ‚lokale Wissensmanager‘ im Kontext der britischen, nationalen Bibliotheksstrategie ‚Framework for the future‘ sind Thema in Key role in local futures stressed (2005).

In Framework for the future (2003) wird Wissensmanagement weder als Begriff noch als Konzept dezidiert erwähnt, dennoch setzt sich das Papier mit der zukünftigen Funktion von Öffentlichen Bibliotheken in der Wissensgesellschaft („knowledge economy“) auseinander und konstatiert u.a.:

„[...] We live in a society in which knowledge, skills and information are becoming more important to our lives, economically, socially and as citizens. [...] Access to and the ability to use information and knowledge are not equally distributed. [...] If we do not guard against it, the economic returns from knowledge and skills will go disproportionately to those groups and places that are already rich in both. [...] In future, libraries will have a critical role in helping promote greater equality of access to and capability in using information, engaging in learning and acquiring knowledge. They will act as gateways to knowledge [...]. Libraries have a central role to play in ensuring everyone has access to the resources, information and knowledge they need – particularly those groups in society who will otherwise be disadvantaged, including people who are less affluent and people with literacy problems. [...]“ Framework for the future (2003), S. 16f. und S. 6.

Goulding bewertet Framework for the future rückblickend als notwendiges Strategiepapier für die gegenwärtige und zukünftige Rolle der Öffentlichen Bibliotheken: „[...] The vision and discourses of public library purpose for England set out in Framework for the Future where often the basis for exploring themes and issues associated with the legitimating of public libraries and their role in contemporary society. [...]“ Goulding (2006), S. 345

³³² Knowledge Management Section | International Federation of Library Associations and Institutions [Online Resource], o.S., o.J.

³³³ About the Knowledge Management Section | International Federation of Library Associations and Institutions [Online Ressource], o.S., o.J.

Entsprechend vielschichtig sind auch die Veranstaltungen, die im Rahmen der IFLA-Tagungen bzw. der Satellite Meetings durchgeführt worden sind:³³⁴ Social Computing, Knowledge Sharing and Knowledge Advocacy, Global Learning Systems, Information Policy and Human Rights, Open Access, Case Studies aus unterschiedlichen Regionen sind ebenso Themen wie Change Management und Digital Transformation. Auch der Themenkomplex Öffentliche Bibliotheken ist vertreten, wenn auch nicht sehr umfangreich: 2012 war „Potential of Knowledge Management in Public Libraries“³³⁵ der Knowledge-Management-Section Schwerpunkt auf der IFLA in Helsinki, u.a. mit Schwerpunkten zu Innovationsmanagement, Linked Open Data, Jugendbibliotheken und Knowledge Capital.³³⁶ Aber bereits in früheren Jahren wurden Möglichkeiten für Öffentliche Bibliotheken, sich mit Knowledge Management anders zu positionieren, vorgestellt, beispielhaft sei hier auf PINTO³³⁷, der sich mit Öffentlichen Bibliotheken in Lissabon auseinandersetzt, und auf HEDELUND³³⁸, die in Form einer Case-Study einen integrations-, bibliotheks- und demokratiepolitischen Ansatz des Community-Buildings der dänischen Gellerup-Library ausführt, verwiesen.

Diese Vielschichtigkeit, die im Kontext der IFLA Knowledge-Management erfährt, spiegelt sich auch im Wissensmanagement-Verständnis der International Federation of Library Associations and Institutions wieder:

[...] KM is a process of creating, storing, sharing, applying and re-using organisational knowledge to enable an organisation to achieve its goals and objectives. KM is extending the concept of ‚knowledge‘ beyond existing concepts like ‚memory‘, ‚storage‘, and ‚information‘. The term covers such areas as tacit knowledge (expertise), implicit knowledge, explicit knowledge and procedural knowledge. [...] ³³⁹

³³⁴ vgl. im Folgenden Conferences | Knowledge Management Section | International Federation of Library Associations and Institutions [Online Ressource], o.S., o.J.

Dieser multiperspektivische Ansatz wird bereits in dem 2004 publizierten IFLA-Band zu ‚Knowledge-Management – Libraries and Librarians Taking Up the Challenge‘ (s. Hobohm (2004a)) deutlich, indem neben politischen und ethischen Rahmenbedingungen („implications“) vor allem Instrumente und Case-Studies aus Unternehmensbibliotheken vorgestellt werden.

³³⁵ vgl. Potential of knowledge management in public libraries. Conference Session 141 | IFLA World Library and Information Congress | 78th IFLA General Conference and Assembly 11-17 August 2012, Helsinki, Finland [Online Ressource] o.S., o.J.

³³⁶ Die in diesem Rahmen gehaltenen Vorträge stehen größtenteils unter zum Download bereit (vgl. Potential of knowledge management in public libraries. Conference Session 141 | IFLA World Library and Information Congress | 78th IFLA General Conference and Assembly 11-17 August 2012, Helsinki, Finland [Online Ressource] o.S., o.J.) Themen waren: Knowledge management in public libraries (Claudia Lux, Central and Regional Library Berlin, Berlin, Germany); External knowledge inflow by open innovation in public libraries; Ursula Georgy, Cologne University of Applied Sciences, Köln, Germany); Knowledge management in theory and practice: case Raabe City Library (Terhi Mustakangas, Oulu University of Applied Sciences, Oulu, Finland); Managing knowledge capital in public libraries for a knowledge-driven socioeconomic environment (Petros A. Kostagiolas, Ionian University, Department of Archive and Library Sciences, Corfu, Greece); Youth202: an experiment in teen-driven knowledge management at an urban American public library (Rebecca Hope Renard, DC Public Library, Washington DC, USA); Improving fiction literature access by linked open data -based collaborative knowledge storage - the BookSampo project (Eetu Mäkelä, Kaisa Hypén and Eero Hyvönen, Aalto University, Department of Media Technology/Turku City Library, Espoo/Turku, Finland)

³³⁷ Pinto (2006), o.S.

³³⁸ Hedelund (2007), o.S.

³³⁹ About the Knowledge Management Section | International Federation of Library Associations and Institutions [Online Ressource], o.S., o.J.

Der Definition ist anzumerken, dass es sich bei den Mitgliedern der IFLA-KM-Section um Experten im Bereich des Wissensmanagements handelt, die sich recht intensiv mit einigen der im vorangegangenen Kapitel vorgestellten theoretischen Ansätzen auseinandergesetzt haben.³⁴⁰

Auch in deutschsprachigen LIS-Publikationen findet sich keine einheitliche Vorstellung von Wissensmanagement. Viel stärker als im internationalen Bereich aber wird Wissensmanagement zumeist im Kontext von Firmen- und Spezialbibliotheken i.d.R. unter technisch-prozessualen Gesichtspunkten betrachtet.³⁴¹ Ziel eines betriebsinternen Wissensmanagements in Bibliotheken ist die Dokumentation des vorhandenen Wissens und der Zugriff darauf. Dabei wird Wissensmanagement als Instrument zur Optimierung von Arbeitsprozessen betrachtet, um – wie in der freien Wirtschaft – den Mitarbeitern Doppelarbeit zu ersparen, Synergieeffekte zu erzielen und Projekte sowie Routinearbeiten für die Institution respektive deren Kunden transparent und zielführend zu gestalten und zu organisieren.

Öffentliche Bibliotheken und Wissensmanagement sind in deutschsprachigen LIS-Publikation kaum Thema: Als Instrument im kommunalen Wissensmanagement, als Schnittstelle zwischen Bibliothek und Bürger könnte die Öffentliche Bibliothek u.a. als ‚Vermittler internetbasierter Bürgerinformationssysteme‘ tätig werden:

[... Die Öffentliche Bibliothek] kann Wissen im Internet dokumentieren und eigene ‚Wissensprogramme‘ gestalten, das Internet für die eigene Wissensorganisation als Publikationsmedium nutzen. Sie kann das ästhetische, historische und kulturelle Wissen aus Altbeständen elektronisch recherchierbar und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen. Sie kann in Zusammenarbeit mit Stadtarchiven, -museen und Geschichtslehrern die Stadt- oder Gemeindegeschichte multimedial aufarbeiten – ihre Medienkompetenz und Medieninfrastruktur zur Verfügung stellen. Sie kann kulturellen, politischen und sportlichen Gruppen und Vereinen der Region eine Publikationsplattform im Internet bieten [...]³⁴²

Diese aufgeführten Möglichkeiten stellen innovative Ansätze dar, es ist jedoch fraglich, ob Öffentliche Bibliotheken mit den festgestellten defizitären Rahmenbedingungen, ‚eigene Wissensprogramme gestalten‘ können – sie werden in erster Linie ihren OPAC und das Veranstaltungsprogramm online anbieten, ggf. noch – wenn sie über eine Spezialabteilung wie die Monacensia³⁴³ verfügen – eigene Publikationen:

[...] Das Recherchierbarmachen historischer Bestände wird i.d.R. Wissenschaftlichen Bibliotheken und Stadtarchiven als Aufgabe gestellt, und bei der Multimedialisierung von Stadtgeschichte wird die Öffentliche Bibliothek im besten Falle als ‚bereitstellender‘ Partner herangezogen. [...]. Es ist [...] als fraglich anzusehen, ob das Angebot einer ‚virtuellen Publikationsplattform‘ für regionale Vereine und Gruppen auf fruchtbaren Boden fällt. Diese verfügen oft über weit bessere technische Infrastrukturen – zumindest was die Präsenz im WWW angeht – als viele Öffentliche Bibliotheken. [...]³⁴⁴

³⁴⁰ Die hier vorgestellten ‚englischsprachigen‘ Publikationen spiegeln nicht annähernd eine vollständige Wiedergabe von Positionen im internationalen LIS-Sektor wieder. Prioritär wurde nach Quellen recherchiert, die in Großbritannien publiziert wurden bzw. an denen britische Bibliotheks- und Informationswissenschaftler mitgewirkt haben, bzw. in diesem Kontext häufig zitierte internationale Publikationen.

³⁴¹ vgl. z.B. Ratzek (1999); Ball (2000); Hohbohm (2000); Heid (2000); Herrmann (2000); Paraskevova/Bayer/Reißland/Dahm/Rehm/Wesslowski (2004); Kirch-Verfuß (2004); Malo (2006); Jungierek/Schulenburg/Raschka (2007); Hickstein (2008); Reinmann (2008); Gust von Loh (2008a); Gust von Loh (2008b); Miskovic (2010); Hummert (2011); Steiner/Käppeli/Minonne/Ott/El-Saad (2011)

³⁴² Grudowski (2000), S. 313 ff.

³⁴³ Spezialbibliothek der Münchner Stadtbibliothek zu Schrifttum über München und von Münchner Autorinnen und Autoren, die auch Literaturarchiv-Funktion hat. Vgl. Monacensia – Das literarische Gedächtnis der Stadt München [Online-Ressource], o.J., o.S.

³⁴⁴ vgl. dazu auch Altmann/Becker (2003), S. 185 ff.

Neben möglichen externen Funktionen von Wissensmanagement, wie oben angeführt, zielt Wissensmanagement prioritär auf die interne Wissensgenerierung und den Wissensaustausch. Einen Perspektivwechsel vorzunehmen, quasi bekannte Strukturen und Prozesse durch eine ‚neue Brille‘ zu betrachten,³⁴⁵ und so die institutionsinterne Wissenslandschaft zu analysieren und zu optimieren, ist in diesem Kontext Aufgabe von Wissensmanagement. Der Verfasser der vorliegenden Studie hat sich dieser Perspektive im Rahmen seiner Masterarbeit mit einem Betriebsvergleich von Wissensmanagement bzgl. der internen Prozessoptimierung unter dem Titel *Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken. Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und den Büchereien Wien Hauptbücherei Am Gürtel* angenommen. Die wichtigsten Ergebnisse sollen im Weiteren zusammengefasst wieder gegeben werden.³⁴⁶

Grundlage der Untersuchung bildete auf strategisch-konzeptioneller Ebene das sogenannte Münchner Modell zum Wissensmanagement.³⁴⁷ Dieses Modell verankert Wissensmanagement und wissensmanagementrelevante Prozesse, wie bereits ausführlich dargestellt, im interdependenten Zusammenspiel der drei Faktoren Mensch, Organisation und Technik. Die Ergebnisse der Masterarbeit vermitteln ein eher defizitäres Bild von wissensmanagementrelevanten Prozessen, das im Folgenden illustriert wird: Der **Faktor Technologie** in den untersuchten Öffentlichen Bibliotheken ist nicht immer auf dem neuesten Stand oder ausreichend verfügbar. Eine Minderung dieses Defizits ist auch in naher Zukunft durch die mangelnden finanziellen und personellen Mittel nicht abzusehen. Auch innerhalb der **Organisationsstrukturen** sind z.B. eigenständige, technische Weiterentwicklungen schwer realisierbar, da viele Öffentliche Bibliotheken fest in die kommunale Verwaltung eingebettet sind. Daraus können sie sich zwar in Teilbereichen mittelfristig emanzipieren, eine Transparenz und Flexibilität wie sie in der freien Wirtschaft angestrebt und weitgehend realisiert ist, wird aber in Öffentlichen Bibliotheken aufgrund der dort vorhandenen Strukturdefizite nur schwer zu entwickeln sein. Ähnlich gelagert ist die Situation beim **Faktor Mensch**. Die Öffentliche Bibliothek als Anbieter von Dienstleistungen und als Arbeitgeber kann in ihren Möglichkeiten nur so flexibel und entwicklungsfähig sein, wie es die Kommune als Unterhaltsträger und ‚Kontroll‘-Instanz ist. Gibt es hier Strukturdefizite, sind die Mitarbeitenden ständig gefordert, zwischen der Notwendigkeit zu Flexibilität und Innovation einerseits und starren Rahmenbedingungen andererseits ihren Gestaltungs- und Veränderungswillen aufrecht zu halten. Aufgabe und Vorbildfunktion des Managements ist es daher, eine offene Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien und den Prinzipien der wissens(austausch)freundlichen und erfahrungsnutzenden ‚lernenden Organisation‘³⁴⁸ zu leben, zu gestalten sowie kontinuierlich zu fördern.

³⁴⁵ vgl. KGSt (2001), S. 18

³⁴⁶ vgl. Altmann/Becker (2003); Becker (2007b) und Becker/Flicker (2012)

³⁴⁷ vgl. Kap. 2.2.1.6

³⁴⁸ Auch wenn die ‚lernende Organisation‘ bereits im vorherigen Kapitel kurz skizzierte wurde, im Folgenden wird unter dem Begriff „[...] ein wirtschaftswissenschaftliches und systemtheoretisches Modell innerhalb eines komplexen aber beeinflussbaren Umfeldes verstanden [...], [das] zum Ziel hat, die Lernprozesse der gesamten Organisation und die seiner Teams und Mitarbeiter in Einklang mit den aktuellen neurobiologischen und lerntheoretischen Erkenntnissen zu fördern und in einen organisationalen Lernprozess zu integrieren, um durch Lernen und kontinuierliche gemeinsame Selbsterneuerung die eigene Überlebensfähigkeit langfristig zu optimieren. [...]“ Güldenbergs (2003), S. 150

Bedingt durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Dienstleistungen und Anforderungen an betriebsinterne Abläufe und Strukturen, an die Organisationseinheit und an jeden einzelnen Mitarbeiter werden wissensmanagement-orientierte Prozesse vielfältig und sehr unterschiedlich gestaltet. Dabei ist es wichtig, die Integration des Einzelnen zu steigern und somit gleichfalls mehr Interesse und eine bessere Identifikation mit den Zielen der Organisationseinheit und des Gesamtunternehmens zu erreichen. Ein qualitativ hochwertiger und quantitativ adäquater Informationsaustausch bildet dafür das entscheidende Instrument.

Eine Öffentliche Bibliothek, die den Anspruch erhebt, Medien- und Informationskompetenzen zu vermitteln, wird über ihre Produkte und Dienstleistungen wahrgenommen. Diese müssen mit den in der Bibliothek tatsächlich vorhandenen und gelebten Standards und Möglichkeiten übereinstimmen. Relevante Handlungsfelder für Wissensmanagement konnten in der Studie aufgezeigt werden:

▪ **Handlungsfeld Unternehmensleitung**

Mit der Entscheidung, ob und wie Wissensmanagement implementiert bzw. personell, finanziell und technisch ausgestaltet wird, wird gleichzeitig auch eine Grundlage für die strategisch-konzeptionelle Ausrichtung getroffen. Gesetzt den Fall, die Qualität des internen Wissenstransfers entscheide maßgeblich über die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, so sollte die Unternehmensleitung daran interessiert sein,

- eine (intensive) Mitarbeiterführung und -betreuung zu gewährleisten,
- ein breites Spektrum an Kooperation, Kommunikation und konzeptioneller Arbeit (systemübergreifend aber auch hausintern – je nach Struktur der Bibliothek) zu ermöglichen,
- Freiräume für eine institutionalisierte Face-to-Face Kommunikation gezielt zu etablieren und dabei beispielsweise auf Instrumente wie den kontinuierlichen Einsatz von Führungsinstrumenten wie Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen und Beurteilungswesen zu setzen sowie
- moderne technikgestützte Informationsinfrastrukturen und -plattformen für die interne Kommunikation anzubieten.

Damit ist es zuvorderst die Aufgabe der Unternehmensleitung, Wissen strukturiert und dokumentiert mit den notwendigen Technologien verfügbar zu machen. Die notwendigen Strategien und Maßnahmen tragen zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und der Sichtbarmachung des Unternehmens bei.

▪ **Handlungsfeld Bibliotheksprofil und Servicestandards**

In einem Leitbild sind Zielsetzung (Vision) und Arbeitsauftrag der Bibliothek (Werte/Orientierung) verschriftlicht. In ihm werden nicht nur die ethisch-politischen Grundlagen des täglichen Arbeitens auf einer Metaebene zusammengefasst, es ordnet die Handlungsfelder der Bibliothek im Idealfall auch in das kommunale Gefüge ein. Unternehmensgrundsätze werden dann auf die einzelnen Organisationseinheiten abgeleitet, indem einheitliche Regelungen und normierte Standards festgelegt werden. Wissensmanagement gewährleistet als ein Instrument das tragfähige Miteinander von theoretischem Anspruch und operativer Realität. In engem Zusammenspiel trägt es dazu bei, organisationsspezifisch getroffene Leitbild- und Profildefinitionen nach innen und – ggf. ergänzt

um Servicestandards und/oder sprachlich modifiziert – nach außen mit Leben gefüllt zu kommunizieren.

- **Handlungsfelder Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation**

Die interne Kommunikation – unabhängig davon, ob diese eher kodifiziert oder personalisiert ausgerichtet ist – schafft die notwendigen Rahmenbedingungen für Wissensmanagement. Wissensmanagement befördert die Vernetzung von Wissen und somit die Möglichkeiten der internen Kommunikation. Daraus kann sich neues Wissen generieren. Dabei spielen eine geregelte Sitzungs- und Besprechungskultur, ein adäquater Freiraum für Flurgespräche, Rückzugs- und Sozialräume sowie an den Interessen der Mitarbeitenden ausgerichtete soziale Events (außerhalb und während der Arbeitszeit), aber auch Social Media etc. eine tragende Rolle. Zudem ist eine transparente und abrufbare (systemweite sowie hausinterne) Informationsstruktur, die eine Auffindbarkeit aktueller Anleitungen und Anweisungen für gegenwärtige Arbeitsvorgänge und -prozesse gewährleistet, ein unabdingbares Muss. Aus dem Zusammenspiel dieser Faktoren mit klaren Festlegungen bzgl. Kompetenzen, Zuständigkeiten, Spielregeln zu Entscheidungsprozessen, -trägern und -ergebnissen lassen sich Unternehmenskommunikation und -kultur für ein gutes, geschlossenes und tragfähiges Auftreten nach Außen nutzbar machen. Je höher das Commitment und die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, desto eher sind diese bereit, sich entsprechend mit ihrer Bibliothek zu identifizieren.

- **Handlungsfeld Mitarbeiter und Mitarbeiterstruktur**

Feste Ansprechpartner, Einarbeitungspläne und Einführungsprogramme sowie weitere Anreiz- und Betreuungssysteme wie Hospitanz und Jobrotation sind für die gelungene Einführung und Integration eines neuen Mitarbeiters, eines Praktikanten oder auch eines freiwillig Tätigen ebenso relevant wie aktuelle Dienstanweisungen, Tätigkeitsbeschreibungen und Arbeitsanleitungen als Basisinformationen. Mittels kontinuierlicher Betreuung des Einzelnen, die neben Instrumenten wie Führungsdialogen, Mitarbeiter- und Beurteilungsgesprächen auch immaterielle Instrumente zur Mitarbeitermotivation ausschöpft (dazu zählen u. a. flexible Arbeitszeitmodelle, das Gewähren von (unbezahltem) Urlaub, Job-Enlargement- und Job-Enrichment-Maßnahmen als Möglichkeit, Arbeitsbereiche auszuwählen und zu gestalten, Aufgabenreduzierung und Spezialisierungsmöglichkeiten) sowie materielle Leistungsanreize setzt, gelingt schließlich die erfolgreiche Integration als vollwertige Kraft im Sinne eines ‚kreativen Individualisten‘. Dabei spielen auch eine weitestgehend autonome Aufgabenerfüllung mit guten informellen Strukturen wie eine ausgebaute Besprechungskultur zu einem breiten Transfer von Wissen über Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einsatzmöglichkeiten von technischen und personellen Ressourcen eine wichtige Rolle. Das Wissensmanagement wird so zur entscheidenden Plattform, die die Organisationsstruktur mit prägt.

In einer lernenden Organisation werden Qualifizierungsmaßnahmen eine hohe Wertigkeit zugewiesen, da sie zum kontinuierlichen Fördern von Arbeitsintelligenz und Arbeitskraft führen. Externe, aber auch unternehmensinterne Fortbildungsmaßnahmen von Mitarbeitern für Mitarbeiter sorgen dafür, dass kompetente Mitarbeiter, die in möglichst vielen Bereichen eingesetzt werden können, Standard werden. Freiräume für zukunftsweisende Projektarbeit gilt es dabei ebenso zu

schaffen wie dafür Sorge zu tragen, dass ein oft ungewollt zementiertes Hierarchiegefälle zwischen bibliothekarischen und nicht-bibliothekarischen Kräften, die sich über eine unterschiedliche „Wertigkeit“ der verschiedenen Tätigkeiten gerade im täglichen miteinander Arbeiten ausdrückt, aufgebrochen wird. Wiki-gebundene Instrumente können beispielsweise transparente und abrufbare Mitarbeiterprofile sein, die zwar eine Zustimmung und Einbindung der Personalvertretung und der Mitarbeiter erfordern, aber bei einer klaren inhaltlichen Konzeption zu einem niedrigschwelligen Zugriff auf das Humankapital im Sinne eines kollaborativen Wissenstransfers führen. Klassische Weiterbildungsmaßnahmen rücken somit im Sinne eines modernen Wissensmanagements in den Hintergrund, da Qualifikations- und Kompetenzentwicklung zusammengeführt werden können, was zudem den interdisziplinären Dialog, der heute in allen Bereichen unabdingbar ist, befördert. Kompetenz bedeutet im Sinne des Wissensmanagements, mit Wissensbeständen (verantwortungsvoll) umgehen zu können, Wissen somit richtig anwenden und einsetzen zu können.

- **Handlungsfeld Organisation und Projektarbeit**

Transparentes Wissen über kundenbezogene Produkte und Dienstleistungen der Bibliothek wie das Medienangebot, Schulungen und Führungen, Arbeitsinhalte, Arbeitsstrukturen, Arbeitsabläufe, Kennzahlen, Abteilungsprofile, Arbeitsplatzbeschreibungen und Zielvereinbarungen sind Voraussetzungen für eine optimale Übersicht über die eigenen Aufgabenbereiche und die der Kollegen. Sie kennzeichnen eine moderne, lernende Organisation. Wissensmanagementrelevante Prozesse wie die bewusste Implementierung von ‚kreativem Chaos‘, d.h. bewussten Umstrukturierungen von Arbeitsabläufen im Routinebereich, aber auch insbesondere im Zusammenhang mit strukturierter Projektarbeit unter klaren Spielregeln, Zuständigkeiten, Entscheidungskompetenzen und differenzierten Projektaufträgen, in denen Meilensteine, Ansprechpartner und der Informationsfluss über Protokolle fixiert werden, runden diese Aufstellung ab. Betriebsinternes Wissensmanagement wird erfolgreich, wenn die Mitarbeiter bereit sind, aktiv Wissen zu teilen, aus gewonnenen Erfahrungen zu lernen, vorhandene wissensmanagement-relevante Strukturen und Instrumente auszubauen und im Sinne einer organisationalen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses einzusetzen verstehen.

- **Handlungsfeld Technik**

Im Bereich der Informations-, Kommunikations- und Dokumentationstechnik sind, wie beschrieben, Bibliotheken als (öffentliche) Informationszentren selten up to date und verfügen oft über eine (stark) eingeschränkte Autonomie in Zugang und Optimierung der Informationsinfrastruktur. So mindern oder verhindern z.B. (vorgeschobene) Sicherheitsbedenken der übergeordneten IT-Abteilung, die seitens der Bibliothek mangels entsprechendem Know-how nicht ausgeräumt werden können, aktuelle Angebote und Dienstleistungen, die die Kunden andernorts bereits kennen und selbstverständlich nutzen. Interne und externe Vielfalt der IT-Instrumente (Wiki, Intranet, Ordner- und Ablagesysteme, Internet, Website, Social-Media-Applikationen etc.) können oft nicht in ausreichendem Maße bereitgestellt werden. Neben dem Ziel, den (informations-)souveränen Um-

gang mit eingesetzten Technologien seitens Mitarbeitern und Kunden auszubauen, hat Wissensmanagement hier die Aufgaben, einerseits eine Mängelverwaltung gekonnt im Sinne der externen, kundenbezogenen Kommunikation zu betreiben, andererseits intern in der konstruktiven Diskussion mit Stakeholdern und IT-Abteilungen eine Politik der kleinen Schritte hin zu höherer Autonomie und mehr Kundenorientierung im Sinne einer zeitgemäßen IT-Ausstattung zu verfolgen.

Die meisten der hier aufgelisteten Handlungsfelder sind institutionelle Querschnittsaufgaben, die eine Wissensverzahnung zwischen individuell-persönlichem Know-how der Mitarbeiter mit organisational-systemischen Know-how einzelner Organisationseinheiten verlangen. Die Rahmenbedingungen der Organisationen sind dabei relevant für die Art und Weise, wie Wissensmanagement eingesetzt werden kann. So hat die betriebsvergleichende Untersuchung zwischen der Münchner und der Wiener Zentralbibliothek auch ein sehr heterogenes Wissensmanagement-Verständnis herausgearbeitet:

Wissensmanagementorientiert formuliert folgen Arbeits- und Kommunikationsprozesse, persönliche sowie institutionalisierte Kommunikation in der **Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig** der Personalisierungsstrategie. Der Mensch als kreativer Individualist wird durch eine differenzierte Besprechungskultur, eine umfangreiche und gut strukturierte Projektarbeit sowie durch ausgebaute Möglichkeiten an Qualifizierungsmaßnahmen gefördert und gefordert. Bedingt durch eingeschränkte technische Möglichkeiten, die in ihrer Folge Einzelne vom Zugriff auf diese Informationsquellen ausschließt und dabei eine grundlegende, die Unternehmenskommunikation erschwere Distanz und Wertigkeit der verschiedenen Arbeitsbereiche unterstützen, stehen Prozesse einer institutionalisierten und persönlichen Kommunikation im Projekt-, Routine- und Teambereich im Vordergrund.

Die **Wiener Hauptbücherei Am Gürtel** empfängt Kunden und Mitarbeiter mit der ‚Haltung, dass an diesem Ort der Wissensbegierige ein König ist und Wissensaneignung geschehen soll‘ und steht für eine für die Kodifizierungsstrategie signifikante moderne Informationsinfrastruktur mit einem qualitativ und quantitativ hochwertigem Angebot an technischen Arbeitsinstrumenten und einem räumlich-architektonischen sehr mitarbeiterorientierten und einem den Wissensaustausch fördernden Umfeld zur Verfügung. Durch eine collegeimmanente Autonomie³⁴⁹ und informationstechnikgebundene Besprechungskultur, welche die Vorteile des persönlichen und diskursiven Miteinanders vernachlässigt, erschwert sie aber gleichzeitig transparente, einheitliche und breit getragene Lösungswege.

Öffentliche Bibliotheken – die beiden untersuchten Institutionen können als exemplarisch gewertet werden – sind Einrichtungen, die Kunden und Mitarbeitern über die eigentlichen Funktionen hinaus den Aufenthalt, das Arbeiten, das Verweilen und Wiederkommen durch Angebote, Dienstleistungen und Möglichkeiten leicht fallen lassen und angenehm gestalten. Wissensmanagement ist ein Hilfsmittel, um dies zu erreichen – die ausgewählten Instrumente, Maßnahmen und strategischen Ziele müssen ‚lediglich‘ an die Rahmenbedingungen der jeweiligen Bibliothek angepasst werden. Dass dies in der

³⁴⁹ Als Colleges werden die einzelnen Abteilungen der Zentralbibliothek bezeichnet. Ihnen sind jeweils feste Mitarbeiter zugeordnet.

Praxis möglich ist, lebt z.Zt. die Stadtbücherei Würzburg vor. Die dortige Direktorin ANJA FLICKER hat jahrelange Erfahrung mit Wissensmanagement aus ihrer Tätigkeit in der freien Wirtschaft und konnte praxistaugliche Methoden des Wissensmanagements in der Stadtbücherei Würzburg einführen, angefangen von der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘³⁵⁰ bis hin zu konkreten Maßnahmen rund um Innovationsmanagement, Experten-Profilen, Wissenstransfer-Methoden, Projekt-Reviews, Instrumenten des strukturierten Wissensaustausches, Communities of Practice (CoP), etc., wie folgende Tag-Cloud darstellt:



Abb. 24 Tagcloud zu Wissensmanagement in der Stadtbibliothek Würzburg
Quelle: Flicker (2012), o.S.

Dennoch: Knowledge-Management als Konzept ist im Sektor Bibliotheks- und Informationswissenschaft weder unumstritten, noch gilt es fassbar, wie die folgenden Zitate beispielhaft verdeutlichen:

[...] The inescapable conclusion [...] of the ‚knowledge management‘ idea is that it is, in large part, a management fad, promulgated mainly by certain consultancy companies, and the probability is that it will fade away like previous fads. It rests on two foundations: the management of information - where a large part of the fad exists (and where the ‚search and replace marketing‘ phenomenon is found), and the effective management of work practices. However, these latter practices are predicated upon a Utopian idea of organizational culture in which the benefits of information exchange are shared by all, where individuals are given autonomy in the development of their expertise, and where ‚communities‘ within the organization can determine how that expertise will be used. [...] According to the rhetoric of ‚knowledge management‘, ‚mind‘ becomes ‚manageable‘, the content of mind can be captured or down-loaded and the accountant's dream of people-free production, distribution and sales is realized – ‚knowledge‘ is now in the database, recoverable at any time. That may be Utopia for some, but not for many. Fortunately, like most Utopias, it cannot be realized. [...]³⁵¹

[...] Fact is that the two words ‚knowledge‘ and ‚management‘ are at the centre of some confusion. It is not clear if they always point to the same concept – possibly the reason why this concept leaves librarians feeling distinctly uneasy. Every statement about knowledge management starts with the remark that it is open to various interpretations and that it might just be a passing trend. [...] ³⁵²

[...] Even in the management of public services, though, there are opportunities for knowledge management, if the public library's manager (and its trustees, local civic authorities, and others who have authority with respect to how the library is managed) are willing to seek opportunities for serving customers better. The primary point is simply that establishing management practises that lead to openness, collaboration, etc. in

³⁵⁰ Die Stadtbücherei Würzburg hat als erstes Bibliothekssystem (nach der Mannheimer Zentralbibliothek als einzelne Institution) mit der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ (die in dieser Arbeit noch ausführlicher vorgestellt wird, vgl. Kap. 1.3.2 und 2.7) das unternehmenseigene intellektuelle Kapital bilanziert und entspr. Maßnahmen daraus abgeleitet. Der Verfasser der vorliegenden Arbeit hat diesen Prozess begleitet. Vgl. Becker/Flicker (2012), S. 257 – 286 sowie Flicker (2012)

³⁵¹ Wilson (2002), S. 36f.

³⁵² Hobohm (2004b), S.7

order to better accomplish the library's mission can be advantageous for both the library's staff and its users. [...]³⁵³

[... A]lthough knowledge management has already been incorporated into the management of many organisations in recent years, it is ultimately not a concept that is confined to the corporate business environment. [...] What is encouraging is that staff and the public are being equipped with the knowledge necessary to cope with the rapid changes of the twenty-first century, which is more information-driven and knowledge-generated than any other era. [...] The k[nowledge] m[anagement] process must ultimately become a self-running and employee-driven system. More can be done to make the voices of its rank and file employees heard and be counted. [...] More employees can be groomed and encouraged to share the knowledge they have acquired through many years of experience. [...] Only when knowledge-sharing efforts become truly effortless can the [Public Library]³⁵⁴ lay claim to being an aspiring lifelong learning organisation. [...]³⁵⁵

Bibliothekswissenschaftliches Wissensmanagement strebt, so können die Ergebnisse der Literaturrecherche im BID-Sektor zusammengefasst werden, grundlegend die Optimierung von innerbetrieblichen Prozessen im Sinne einer Lernenden Organisation und mit dem Ziel einer besseren externen Performance an. Beispielhaft kann diese Aussage durch die relativ aktuellen Aktivitäten in Würzburg und Mannheim,³⁵⁶ aber auch durch die Untersuchung, wie Wissensmanagement in der Münchner und der Wiener Zentralbibliothek³⁵⁷ stattgefunden hat, belegt werden.

Den Literaturreview abschließend können folgende Rahmenbedingungen für Wissensmanagement für die Öffentlichen Bibliotheken der beiden im Fokus der Untersuchung stehenden Länder – Deutschland und Großbritannien – festgehalten werden:

- [...] Deutschland ist eine Wissensgesellschaft. Wissen und Information sind Schlüsselfaktoren für wirtschaftlichen Wohlstand und internationale Anschlussfähigkeit [...] Wissen lebt von Informationen und deren Austausch. Bibliotheken sind bereits heute Informations- und Wissensmanager auf allen Stufen der individuellen Bildungsbiographie [...]. In ihrer Gesamtheit unterstützen sie das lebenslange Lernen [...].³⁵⁸
- [...] In this emerging economy knowledge is a key competitive advantage for individuals, organisations, regions and nations. The ability to create, share and utilise knowledge is fundamental in achieving success. [...] The library and information specialists have key skills and experience that could add value to a knowledge based economy [...].³⁵⁹

Dezierte Konzepte und umfangreiche Untersuchungen zu Wissensmanagement vor allem in Öffentlichen Bibliotheken bleiben ein Desiderat an die Bibliothekswissenschaft, wenn auch einzelne Bereiche (Wissensbilanz, CILIP-Leadership-Strategy, KGSt-Gutachten, IT-Applikationen) thematisiert und singuläre Ansätze wie dargestellt umgesetzt worden sind. Noch fehlt es an strukturiert aufbereiteten Informationen ob, wie und unter welchen Prämissen Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken in der Praxis eingesetzt wird und zukünftig – die oben zitierten Herausforderungen annehmend – Einsatz finden kann. Diesem Desiderat widmet sich die vorliegende Studie.

³⁵³ St. Clair (2003), S. 100. St. Clair (ebd.) fährt fort: „[...] *Strategic (performance-centred) learning in the public library starts with the staff and, when appropriate, moves to offering of training programs for users as well. Thus, in the public library, the strategic part of the definition refers to the uses to which the training will be put. For staff, such learning is undertaken so that staff members can better use tools and techniques in working with users; for users, the strategic purpose depends solely on what the users intend to do with what they learn [...].*“

³⁵⁴ im Original redet der Autor hier von ‚the NLB‘ – dem National Library Board, s. Teng / Hawamdeh (2002), S. 197

³⁵⁵ Teng / Hawamdeh (2002), S. 196f.

³⁵⁶ Die Aktivitäten in der Stadtbibliothek Mannheim werden im Rahmen der Wissensbilanz-Erörterung in Kap. 2.7 noch ausführlicher erläutert.

³⁵⁷ vgl. Becker (2007b) und Becker / Flicker (2012)

³⁵⁸ Bibliothek 2007 (2004), S. 7

³⁵⁹ CILIP in the knowledge economy (2002), S. 5 und 9

2.3 Konsultantenbefragung

Die sogenannte Konsultantenbefragung wurde vorrangig aus zwei Gründen als Vorrunde der szenariobasierten Delphi-Studie ausgeführt. Auf der einen Seite sollte eine intersubjektivierung des Forschungsansatzes erreicht werden, die Spezialisierung und die ggf. einseitig-gefärbte Sicht des Verfassers – der sich wie aufgeführt bereits mehrfach mit dem Themenkomplex befasst hat und dessen Erkenntnisinteresse daher und aus der Tatsache heraus, dass er parallel zur Untersuchung selber bereits in Großstadtbibliotheken in leitenden Funktion gearbeitet hat³⁶⁰, tendenziös gefasst sein könnte – sollten gebrochen oder marginalisiert werden. Der untersuchungsspezifische Referenzrahmen sollte erweitert werden, um – im Sinne der WILLKE'schen kreativen Reduktion den Untersuchungsgegenstand als System verstehend (vgl. Kap. 2.2.1.5) – das Ganze mit neuen Möglichkeiten und Qualitäten zu betrachten, die über die bisher angewandten Fragestellungen hinausgehen.³⁶¹ Darüber hinaus war es auf der anderen Seite Ziel des Verfassers, das Instrument ‚semistrukturiertes Interview‘ probenhalber anzuwenden und in einem weiteren Schritt über die gewonnen Ergebnisse abzuleiten, ob das gewählte Thema aus externer Sicht wissenschaftlich untersucht werden kann bzw. mittels welcher Tipps diese Untersuchung optimiert werden kann. Beides nicht ungewöhnlich, schließlich erfolgt in Delphi-Studien oftmals die Zusammenstellung von Fragen und Frageblöcken sowie die methodische und szenische Moderation über ausgelagerte Teams.³⁶² Auch bei der Bildung von Szenarien muss nicht immer die Gruppe in ihrer Gesamtheit agieren,

[...] Teilschritte [...] sind [...] vom Projektleiter bzw. Moderator allein, in Zweierkontakten oder in kleinen Kernteams zu erledigen. [...] Es hat sich bewährt [...], nach Festlegung der Umfeldler [...] weitere Mitarbeiter oder externe Experten mit fundiertem Fachwissen über die Umfeldler hinzuzuziehen. [...]³⁶³

Wenn auch in beiden Fällen die externe Expertise i.d.R. in die eigentliche Methode integriert ist, so findet forschungspragmatisch aber auch methodisch gestützt ein Auslagern im Vorfeld sowohl in der Delphi-Technik wie auch im Szenario-Ansatz seine valide Begründung.

Der Begriff der bzw. des ‚Konsultanten‘ wurde gewählt, um die in der Vorrunde zu interviewenden Experten von den eigentlichen Experten bzw. Wissensexperten der Studie (s. Kap. 2.4) terminologisch abzutrennen. Unter Konsultant wird im Allgemeinen ein ‚fachmännischer Berater‘ oder ein ‚Gutachter‘ verstanden,³⁶⁴ also „[...] a person who provides expert advice professionally. [...]“³⁶⁵

³⁶⁰ Der Vf. hat bis 2008 in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig als Teamleiter, danach bis 2010 in der Mannheimer Zentralbibliothek als Leiter fungiert – beide Bibliotheken waren nicht nur Teil der Grundgesamtheit, aus beiden Bibliotheken konnten auch Wissensexperten für die Studie gewonnen werden.

³⁶¹ vgl. Willke (2004), S. 14

³⁶² Weber spricht in diesem Zusammenhang von Monitorgruppen (u.U. aus der betrauten Institution) oder beibezogenen Expertengruppen. Vgl. Weber (1990), S. 127

³⁶³ Geschka/Hammer (1997), S. 487

³⁶⁴ Konsultant. In: Duden Deutsches Universalwörterbuch (2011), S. 994

³⁶⁵ consultant. In: The Oxford Dictionary, Thesaurus and Wordpower Guide (2001), S. 255

Als Konsultanten werden im Folgenden ausgewählte Wissensmanagement-Experten bezeichnet, die

- nicht Teil der potentiellen Wissensexperten im Rahmen dieser Studie sind;
- in der Bundesrepublik Deutschland im BID Bereich Wissensmanagement dozieren oder über Wissensmanagement im BID-Kontext publiziert haben;
- zur Funktionselite im BID-Kontext gehören (Berufsverbandsvertreter, Redakteure und Herausgeber von Fachzeitschriften);
- generell ob ihres Fachwissens von Interesse sind und sich zum Themenbereich Wissensmanagement (bezogen auf das in der Studie definierte Erkenntnisinteresse) gewinnbringend äußern könnten und/oder
- die in den letzten Jahren Interesse an der Studie gezeigt haben und auch bisher den Promotionsdiskurs bereichert haben.

Da eine Grundgesamtheit der potentiellen Konsultanten nicht ohne weiteres zu definieren ist, ist auch eine nachvollziehbare Stichprobenbestimmung nicht möglich. Ziel ist vielmehr,

[...] mit einer pragmatischen Methode ein möglichst vielfältiges Meinungsbild zu gewinnen, das in einen konkreten Entscheidungsprozess [...] einfließen [...] ³⁶⁶

soll.

Als Konsultanten für das Forschungsvorhaben konnten folgende Personen (in alphabetischer Reihung) gewonnen werden: ³⁶⁷

- Oliver Altmann, M.A. (LIS), Stadtbibliothek Ludwigsburg ; Leiter der dortigen IT-Abteilung
Experte für den Bereich (technikgestütztes) Wissensmanagement und Öffentliche Bibliotheken
- Dr. Raphael Ball, damals Forschungszentrum Jülich
Experte für den Bereich Wissensmanagement und Wissenschaftliche Bibliotheken
- Ute Engelkenmeier, Universitätsbibliothek Dortmund
Expertin für den Bereich Wissensmanagement und Wissenschaftliche Bibliotheken
- Anja Flicker, damals Referentin für Wissensmanagement bei reinisch AG, Wissensmanagerin des Jahres 2003
Expertin für den Bereich Wissensmanagement und Unternehmen
- Prof. Dr. Hans-Christoph Hobohm, FH Potsdam, Prodekan
Experte für den Bereich Wissensmanagement und Bibliothek – Information – Dokumentation
- Prof. Dr. Ulrich Pircher, Donau-Universität Krems, Head of Center for Knowledge and Information Management
Experte für den Bereich Wissensmanagement und Unternehmen sowie Wissensmanagement und Wissenschaft

³⁶⁶ vgl. Capellaro/Jänsch (2005), S. 12

³⁶⁷ Stand Herbst 2007. Einige Konsultanten haben seitdem berufsbiografische Veränderungen (Jobwechsel, Verrentung, etc.) erlebt: So ist Oliver Altmann inzwischen nicht nur IT-Leiter der Stadtbibliothek Ludwigsburg, sondern hat als Teamleiter zudem Personalverantwortung, Anja Flicker leitet inzwischen die Stadtbibliothek Würzburg, Raphael Ball die Universitätsbibliothek Regensburg.

- Prof. Dr. Alexander Roos, Rektor der HdM Stuttgart und Mitersteller des KGSt-Gutachtens zum Einsatz von Wissensmanagement in der Öffentlichen Verwaltung
Experte für den Bereich Wissensmanagement und Kommune, sowie für den Bereich Bibliothek – Information – Dokumentation
- Karen Schmohl, Zentral- und Landesbibliothek Berlin/Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlin
Expertin für den Bereich Wissensmanagement und Öffentliche Bibliotheken

Eine Ausgewogenheit der Konsultanten aus der Bundesrepublik Deutschland und aus Großbritannien wurde nicht angestrebt. Konsultanteninterviews in Großbritannien waren zwar angedacht, nach der Evaluation der deutschen Konsultantenrunde wurde diese Idee nicht weiterfolgt, da die Erkenntnisinteressen (Themensetzung, Schwierigkeitsgrad, kritische Hinterfragung des eigenen Forschungsdesigns) über die acht deutschsprachigen Interviews erreicht werden konnten. Auch war zu diesem Zeitpunkt noch nicht klar, ob überhaupt die britischen Wissensexperten zur Teilnahme an dem Forschungsprojekt bewegt werden konnten. Nach dem dies positiv geklärt werden konnte (s. Kap. 2.4) erfolgten im Rahmen eines 3-monatigen Aufenthalts in Großbritannien (in dem der Erstkontakt zu den Wissensexperten sowie die erste Konzeption des Face-to-Face Basis-Interviews parallel erfolgten) mehrere Orientierungsgespräche, u.a. mit Prof. Dr. Louise Cooke, University Loughborough, Department of Information Science, sowie diverse Pretests, die quasi-konsultierende Funktion hatten und deren geäußerte methodische Kritik auch von inhaltlicher Relevanz war.

2.3.1 Konstruktion der Konsultanteninterviews

Die Konzeption der Konsultanteninterviews als semi-standardisierte Leitfadeninterviews bedingte sich insbesondere durch den Fokus auf unterschiedlichen Expertisen, die von den Konsultanten eingeholt werden sollten. Entsprechend den unterschiedlichen Arbeits- und Interessengebieten (s.o.) wurden innerhalb der Befragungen unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt – die Konsultanten darüber aber im Vorhinein informiert:

Im Fokus des Interviews standen Fragen zu den (laut Fachliteratur) vier verschiedenen Dimensionen von Wissensmanagement:

- persönliches oder Individuelles Wissensmanagement
- organisationales oder innerbetriebliches Wissensmanagement
- (Öffentliche) Bibliotheken als Dienstleister eines Externen Wissensmanagements
- Systemisches Wissensmanagement

Ich möchte von Ihnen erfahren

- wie Sie Öffentliche Bibliotheken und Wissensmanagement im Allgemeinen und bezogen auf die obigen Dimensionen verbinden,
- ob Wissensmanagement Ihrer Meinung nach in den obigen Funktionen in der Bibliothekspraxis zu finden ist,
- welche Fragen Sie BibliotheksleiterInnen zum Themenkomplex stellen würden,
- was Wissensmanagement für Bibliotheken relevant macht – oder ob es nicht doch schon wieder ein abklingender Management-Hype ist

Entsprechend Ihrer Forschungs- und Interessengebiete werde ich einen Schwerpunkt auf die Dimensionen (Platzhalter für Schwerpunkt des Konsultanten) legen. Bei dieser Vorrunde handelt es sich um ein loses Gespräch (sozialwissenschaftlich gesehen eine Mischung aus offenem und semi-strukturiertem Interview), in das ich ggf. die ein oder andere Definition einstreuen werde und in dem primär Ihre Aussagen die Richtung des Gesprächsverlaufes bestimmen.³⁶⁸

Den Konsultanten wurden neun Fragen, ggf. individuell modifiziert, gestellt, die im folgenden Kapitel beschrieben und deren Ergebnisse zusammenfassend präsentiert werden:³⁶⁹

Im ersten Block wurde allgemein der Bereich Wissensmanagement und (Öffentliche) Bibliothek thematisiert (Frage 1 – 4), der zweite Block hat sich prioritär mit Wissensarbeit im weiteren Sinne auseinandergesetzt und Best-Practice-Beispiele bzw. Piloter (Frage 5 und 6) sammeln wollen, im vorletzten Teil (Frage 7) wurden die Konsultanten dazu aufgefordert, das Erkenntnisinteresses des Forschenden zu hinterfragen und zu erweitern, während der letzte Teil (Frage 8 und 9) einerseits relevante Literatur abgefragt hat und darüberhinaus eine Einschätzung der Konsultanten zum Schwierigkeitsgrad der Befragung sowie zur individuellen Bereitschaft einer kontinuierlichen Mitwirkung an der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit eingeholt wurde.

Bis auf ein Interview haben die Konsultanteninterviews telefonisch stattgefunden und einen Zeitrahmen von 30 bis 45 Minuten nicht überschritten. Der Vorteil der Semi-Standardisierung hat sich bei fast allen Konsultanten-Interviews bewährt: die Fragereihenfolge wurde im Gespräch variiert, Fragen teilweise ausgelassen oder neue Fragen, die bisher nicht berücksichtigte Themenfelder oder Stichworte konkretisierten und einordneten, wurden angeführt; ebenso wurde sich ggf. auf Aussagen bereits erfolgter Interviews bezogen und dies (anonymisiert) in die Gespräche eingewoben.

³⁶⁸ Anhang 1: Unterlagen zur Konsultantenbefragung und Anhang 2: Konsultantenbefragung / Interviewleitfaden

³⁶⁹ vgl. Anhang 1: Unterlagen zur Konsultantenbefragung und Anhang 2: Konsultantenbefragung / Interviewleitfaden

Die Antworten der Konsultanten haben ihrerseits oftmals Fragen vorweggenommen, andere Fragen mündeten in fachspezifischen oder auch grundsätzlichen Diskussion, während wieder andere Antworten auf nicht gestellte Fragen lieferten, die aber trotzdem relevante Zusammenhänge bezgl. des Forschungsdesign in Methode und Inhalt lieferten. Aufgrund der offenen Konzeption der Konsultanteninterviews wird auf eine Problematisierung verzichtet.

2.3.2 Ergebnisse der Konsultanteninterviews

Im Folgenden werden die für die Arbeit relevanten Aussagen aus den Konsultanteninterviews zusammenfassend wiedergegeben. Die Aussagen der Befragten wurden – wenn überhaupt – lediglich grammatikalisch korrigiert. Alle Zitate stammen – soweit nicht anders angegeben – aus den Interviews und werden nicht einzelnen Konsultanten zugeordnet sondern anonymisiert in den Text eingeflochten. Sie geben die in den Gesprächen geäußerten Inhalte wieder und werden wo nötig um erläuternde Bausteine ergänzt. Da die Aussagen der Konsultanten weder Repräsentativität noch Validität oder Reliabilität im Sinne des zugrunde liegenden Erkenntnisinteresses beanspruchen, erfolgt die zusammenfassende Analyse weitestgehend im Konjunktiv.

Die im Folgenden wiedergegebenen Aussagen der Konsultanten sind mit ^{kz} für Konsultantenzitat gekennzeichnet. Die das hochgestellte Kürzel ergänzende Nummerierung steht für den codierten Konsultanten.³⁷⁰

³⁷⁰ vgl. Kap. 1.3.1 (Abschnitt inhaltsanalytische Auswertungsverfahren)

Frage 1

Ist Wissensmanagement – das ja schon seit über 10 Jahren Thema ist – mehr als ein Schlagwort und ein Management Hype?

Wissensmanagement – so die Meinung der Konsultanten – ist ein zentrales Thema und „[...] *keine Modeerscheinung von der Beraterfront* [...]“^{kz7}. Dies belege quantitativ die breite Menge der Literatur, die gegenwärtig weiterhin erscheine, qualitativ die Art und Weise, wie die Fachdiskussionen verlaufen, und wie sich analog dazu auch das Verständnis von Wissensmanagement ändere.

Wissensmanagement wird, so die Konsultanten weiter, bisher primär in Firmen oder Organisationen mit dem Ziel eingesetzt, neues Wissen zu generieren und es dem Unternehmen wieder zuzuführen, quasi als existenzsichernde Maßnahme. Wissensmanagement sei gerade auf dem Weg, sich als (klassische) Managementmethode zu etablieren, dies zeigen die sich verstetigenden Publikationen, Zirkel und Konferenzen zu diesem Themenkomplex. Gute Methoden und Ansätze müssen kommuniziert, ausgebaut und ‚am Laufen gehalten‘ werden. Letztendlich gälte es, eine Balance zu finden zwischen Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategien. Erste habe insbesondere in der Hype-Phase einen dominierenden Anteil eingenommen, es wurde sich zunehmend auf (technikbasierte) Externalisierung von Wissen konzentriert. Viel stärker in den Mittelpunkt rücke nun die (Wissens)Kommunikation: Menschen arbeiten mit Menschen und „[...] *da geht es immer um die gleichen Dinge, die man fördern muss, da kann es nicht dauernd neue Dinge und Methoden geben* [...]“^{kz5}.

Wenn sich die Gartner Hype Cycle-Kurve i.d.R. auf technische Neuerungen bezöge, so könnten die fünf Stufen auch auf Management-Trends im Allgemeinen und auf Wissensmanagement im Besonderen übertragen werden:

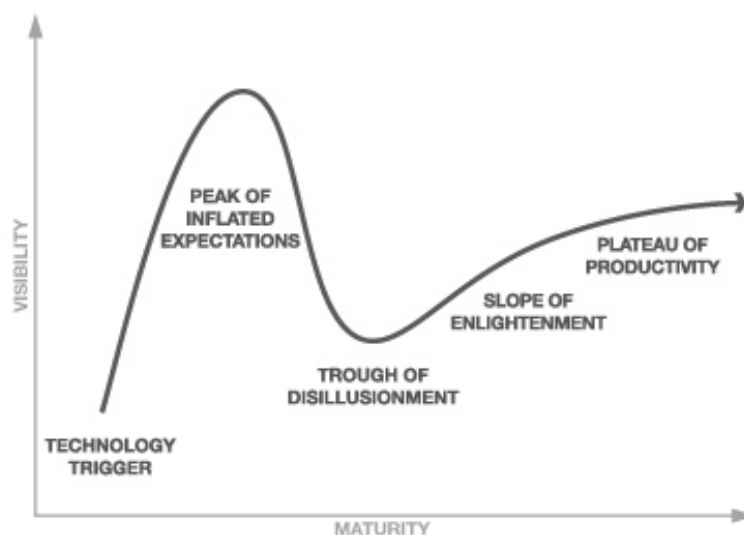


Abb. 25 Stufen der Gartner Hype Cycle-Kurve
Quelle: Research Methodologies | Hype Cycles | Interpreting Technology Hype
[Online-Ressource, Stand 2013], o.S.

Analog zur Gartner Hype Cycle-Kurve³⁷¹ lassen sich verschiedene Stationen ausmachen, die den Wandel des Wissensmanagement-Begriffs nach Meinung einiger Konsultanten, die auf dieses Modell Bezug genommen haben, wie folgt skizzieren:

- **Vorstufe** (ca. 1986 bis ca. 1997)
Erste Veröffentlichungen zu dem Thema
- **Technologie Trigger** (ca. 1995 bis ca. 1998)
,Breakthrough' des Begriffes, der Hype entsteht: Wissensmanagement wird Begriff und ,das' Managementinstrument der postindustriellen Wissensgesellschaft
- **Peak of Inflated Expectations** (ca. 1997 bis ca. 2002)
Wissensmanagement wird seit Diskussionsbeginn weitgehend synonym zu Informationsmanagement angewandt, unter dem Begriff Wissensmanagement wird das Auffinden, Strukturieren und Verschlagworten von firmeninternen Informationen verstanden. Der Begriff wird aufgegriffen von Wirtschaftswissenschaftlern und (Wirtschafts-)Informatikern und ist primär von der Idee getragen, dass der Einsatz von entsprechenden Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) Wissensmanagement sei. Unternehmen, die IT verkaufen, haben ihre Produkte mit Wissensmanagement verkaufsträchtig beworben.³⁷² Bei einigen Unternehmen fungiert es immer noch als Buzz-Word unter diesem Verständnis.
- **Trough of Disillusionment & Slope of Enlightenment** (2002ff.)
Mittlerweile beschäftigen sich weniger Unternehmen mit diesem Thema, aber diese wesentlich fundierter. Unter Wissensmanagement wird mehr verstanden als der reine Einsatz von IKT:
„So beinhalten Datenbanken kein Wissen. Dieser Unterschied, das eine Datenbank kein Wissen enthält, aber dazu was beitragen kann, (wenn sie gut gemacht ist, gefüllt und genutzt wird) dass Wissen entstehen kann (bei Mitarbeitern/Nutzern), ist genau der Unterschied zwischen Wissensmanagement auf der einen Seite und IKT auf der anderen.“^{kz3}

³⁷¹ „[...] Since 1995, Gartner has used Hype Cycles to characterize the over-enthusiasm or 'hype' and subsequent disappointment that typically happens with the introduction of new technologies. Hype Cycles also show how and when technologies move beyond the hype, offer practical benefits and become widely accepted. What are the 5 phases of a Hype Cycle?

1. *Technology Trigger*: The first phase of a Hype Cycle is the 'technology trigger' or breakthrough, product launch or other event that generates significant press and interest.

2. *Peak of Inflated Expectations*: In the next phase, a frenzy of publicity typically generates over-enthusiasm and unrealistic expectations. There may be some successful applications of a technology, but there are typically more failures.

3. *Trough of Disillusionment*: Technologies enter the 'trough of disillusionment' because they fail to meet expectations and quickly become unfashionable. Consequently, the press usually abandons the topic and the technology.

4. *Slope of Enlightenment*: Although the press may have stopped covering the technology, some businesses continue through the 'slope of enlightenment' and experiment to understand the benefits and practical application of the technology.

5. *Plateau of Productivity*: A technology reaches the 'plateau of productivity' as the benefits of it become widely demonstrated and accepted. The technology becomes increasingly stable and evolves in second and third generations. The final height of the plateau varies according to whether the technology is broadly applicable or benefits only a niche market. [...] Research Methodologies | Hype Cycles | Interpreting Technology Hype [Online Ressource], o.J., o.S.

Die angeführten Jahreszahlen geben nur eine ungefähre Orientierung wieder.

³⁷² Bei diesen Instrumenten handelte es sich um Dokumentenmanagement-, Workflowsysteme oder Groupware-ähnliche Programme.

Daher ist es berechtigt, von Wissensmanagement der zweiten oder dritten Generation zu reden. Wissensmanagement ist mehr als das Managen von Wissen.

[...] Wissensmanagement ist die gezielte Gestaltung von Rahmenbedingungen und Prozessen in einer Organisation unter besonderer Berücksichtigung des Produktionsfaktors Wissen. Im Mittelpunkt steht dabei, individuelles Wissen zu schaffen, zu vernetzen und es in Wertschöpfungsprozessen anzuwenden. [...] ³⁷³

Auch in der zweiten Generation liegt weiterhin ein Fokus auf der organisationalen Komponente, im Vordergrund steht aber zudem eine Balance, ein koordiniertes Zusammenwirken von Entwicklung und Nutzen des individuellen/persönlichen Wissens mit der Entwicklung des organisatorischen Wissens und mit den strategischen (Unternehmens-)Zielen.

▪ **Slope of Enlightenment & Plateau of Productivity** (2005 - ?)

Die Wahrnehmung von Wissen und Wissensmanagement ist differenzierter und realistischer geworden, wird wesentlich kritischer gesehen und es rücken Aussagen wie Folgende wesentlich stärker in den Mittelpunkt:

[...] You can't manage knowledge, [...] Knowledge is between two ears, and only between two ears. [...] ³⁷⁴

Wissenskommunikation, das Teilen von Wissen und die Gestaltung entsprechender (Unternehmens)Kulturen stehen im Vordergrund, es geht darum, Menschen zusammenzubringen, die sich austauschen, von einander profitieren und den anderen von sich profitieren lassen. Dabei wird – so eine Prognose – noch expliziter auf die psychologischen Funktionen des Menschen eingegangen werden, und darauf, dass die weichen Faktoren des Menschseins stärker beachtet werden müssen. Statt den Fokus auf kognitiv Erfassbares und Explizites/Explizierbares zu setzen, rücken kreativ-analoge Prozesse, durchaus auf die Einzelperson zugeschnitten, in den Vordergrund.

Nicht alle Konsultanten haben auf die obige Frage mit dem Gartner Hype Cycle-Zyklus geantwortet, und die, die sich an ebd. orientiert haben, konnten (oder wollten) den Themenkomplex ‚(Öffentliche) Bibliothek und Wissensmanagement‘ nicht auf dieser einordnen. ³⁷⁵

Die Antworten auf die erste Frage haben neben der Diskussion um den Hype-Status von Wissensmanagement auch die terminologischen Schwierigkeiten der Begriffe Wissen und Wissensmanagement veranschaulicht. Vor allem die skeptische Reflexion der bisher angewandten Begrifflichkeit(en) seitens derjenigen, die sich einer organisationalen oder betriebswirtschaftlichen Ausrichtung von Wissensmanagement verbunden fühlten, haben dazu geführt, dass neben Wissen verstärkt der Begriff des ‚Intellektuellen Kapitals‘ eingesetzt wurde. Auch dieser Begriff bedarf einer Erläuterung – v.a. gegenüber den bibliothekswissenschaftlich und bibliothekspraktisch verorteten Konsultanten: Intellektuelles Kapital hat als Begriff den Vorteil, dass er einerseits den umstrittenen managerialen Aspekt (der eine Ope-

³⁷³ D-A-CH Wissensmanagement Glossar, Version 1.1, o.J., o.S.

³⁷⁴ Peter Drucker wurde entsprechend von einem Konsultanten zitiert, s. Management Legend: Trust Never Goes Out Of Style. [Online Ressource, Stand: 06.04.2001]

³⁷⁵ In einer Beta-Version der ersten Face-to-Face Befragungsrunde wurde versucht, die Wissensexperten mit einer entsprechenden Positionierung des Themas auf der Hype-Cycle-Kurve zu beauftragen. Nach ersten Pretests wurde dieser Ansatz aufgrund einer zu hohen Komplexität verworfen.

rationalisierbarkeit intendiert) erst einmal ausklammert, andererseits den opaken und so unterschiedlich besetzten Wissensbegriff vermeidet. Intellektuelles Kapital schließt somit nicht nur das ‚Wissen‘ von Personen und Organisationen ein, sondern integriert ebenso ‚Können‘ (Fähigkeiten und Fertigkeiten), Expertise und eine strategische Komponente. Somit wird unter Wissensmanagement verstärkt eine Querschnittsaufgabe verstanden, ein Bündel von Maßnahmen mit dem Ziel der Entwicklung und des Ausbaus von Intellektuellem Kapital des Einzelnen oder von Organisationen. Dabei sei, so die Konsultanten, eine Ist-Analyse unabdingbar, denn je nach Organisation – und das gelte auch für Bibliotheken – seien Ausgangsbasis, Zielsetzungen sowie Ressourcen unterschiedlich und erforderten daher auch den Einsatz von verschiedenen wissensmanagementrelevanten Maßnahmen.

Wissensmanagement, so das Fazit, ‚out of the box‘ gäbe es nicht, erforderlich seien

- ein gemeinsames Verständnis bei den Mitarbeitern (was ist das eigentlich, wofür soll das gut sein, was kann das bringen)
- ein partizipatives Vorgehen bei der Ist-Analyse (was gibt es für Handlungsbedarf, wissen die Mitarbeitenden über Kompetenzen der Kollegen Bescheid, wer Ansprechpartner ist, welche Erfahrungen es gibt....)
- eine transparente und ebenso partizipative Ableitung entsprechender Maßnahmen.

Frage 2

Ist Wissensmanagement für Öffentliche Bibliotheken in kommunaler Trägerschaft relevant, warum ist respektive sollte es gerade für Bibliotheken ein Thema sein? Was verbindet „Wissensmanagement“ und „Öffentliche Bibliotheken“?

Öffentliche Bibliotheken sind Organisationen wie andere Organisationen, wenn auch im Non-Profit-Bereich, so die Meinung der Konsultanten: Es handele sich um Institutionen, die (mit beschränkten Ressourcen) darauf hinarbeiten, die Effektivität eines Unternehmens zu verbessern und mit Hilfe von Wissensmanagement einen Beitrag zu leisten, strategische Ziele besser und effizienter erreichen zu können. Dies gälte für Bibliotheken in gleichem Maße, denn

- eine Öffentliche Bibliothek sei ein Unternehmen in kommunaler Trägerschaft mit bestimmten Zielen, primär im Dienstleistungsbereich, und die Bibliothek müsse sicherstellen, hier kontinuierliche Leistungen erbringen zu können. Dies bedinge, dass Rahmenbedingungen für Austausch und Kommunikation zwischen den Mitarbeitern stetig optimiert werden und eine Transparenz darüber besteht, wer was könne, welche Kompetenzen benötigt würden und über welche man verfüge. Überall, wo Menschen ein gemeinsames (Unternehmens)Ziel hätten, sei ein kontinuierliches Wissensmanagement notwendig.
- eine Öffentliche Bibliothek sei Dienstleiter eines kundenorientierten Wissensmanagement, das Bürger aber auch Unternehmen in die Lage versetzen müsse, ihr eigenes (persönliches respektive organisationales) Wissensmanagement zu formen und zu optimieren. Diese Zielsetzung gehe weit über die bisherige Definition als ‚Wissensspeicher‘ hinaus, allerdings würden sich Bibliotheken zukünftig auch in ihren Funktionen verändern: neue Aufgaben, v.a. im Bildungsbereich, würden qua Zuweisung basierend auf dem (politischen) Willen der Unterhaltsträger aber auch durch die sich verändernden Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger verstärkt dazu kommen. Wissensmanagement in diesem Sinne sei deutlich mehr als das Umgehen eigener Mitarbeiter mit Dokumenten und Informationen innerhalb der Organisation, es werde zu einem unverzichtbaren Hilfsmittel, um Aufgaben gegenüber den Kunden zu erfüllen:
 - z.B. in Projekten mit Schulen und anderen Bildungsträgern nicht mehr nur die Informationen aus den Regalen und Datenbanken zur Verfügung zu stellen, sondern diese neu zu sortieren und sie zuzuschneiden auf die jeweiligen Bedarfe und Bedürfnisse, sie um- und aufarbeiten, durchaus neue Informationsquellen aber auch (explizites) Wissen zu generieren.
 - Unterstützung durch die Öffentliche Bibliothek beim persönlichen Wissensmanagement des einzelnen Bürgers
 - Unterstützung von Kommune und Verwaltung, denn jede Öffentliche Bibliothek ist Teil eines Systems und hat als solches die originäre Funktion, Wissensmanagement für die sie tragende Systemstruktur zu betreiben, analog zu Spezialbibliotheken in Unternehmen. Somit kann die Öffentliche Bibliothek als Chief Knowledge Officer der Stadt, der Verwaltung, aber auch des Gemeinwesen und der Zivilgesellschaft als Ganzes gesehen werden.

Bibliotheken haben – um es in den Worten eines Konsultanten wiederzugeben – die „[...] *super Chance, Wissensmanagement nach außen, in die Gesellschaft zu tragen, denn es gilt, die Menschen in einer Kommune dazu zu bringen, auch in diese Ansätze zu gehen. Wir sind eine Stadt mit ganz vielen Menschen und haben das gleiche Ziel (Lebensqualität, bessere Wirtschaft ...). Die Bibliothek sollte Rahmenbedingungen schaffen für die Menschen der Stadt, um (persönliches) Wissensmanagement betreiben zu können. [...]*“^{kz5}

Diese Sichtweise ist umstritten, denn – im Vergleich zu anderen Institutionen – sei die Bibliothek nur Teil der Kommune und bilde damit keine auch nur annähernd geschlossene Einheit. Diese „[...] *skeptische Unverbundenheit [...]*“^{kz6} manifestiert sich auch in folgenden kritischen Anmerkungen der Konsultanten und in der generellen Frage, was an den beschriebenen Aufgaben überhaupt als Wissensmanagement im wissenschaftlichen Sinne deklariert werden kann:

- Grundsätzlich sei die Rolle der Öffentlichen Bibliothek im Wissensmanagement der Kommune als fraglich anzusehen, da es bei kommunalem Wissensmanagement primär um die Installation von Wissensmanagement- und Dokumentenmanagementsystemen ginge sowie um Archivierung und das Wiederauffinden von Dokumenten.
- Wenn überhaupt betrieben Öffentliche Bibliotheken Wissensmanagement in einer völlig anderen Dimension als kleine und mittlere Unternehmen (KMUs). Der Fokus liege weniger bei den klassischen Wissensmanagement-Prozessen im Sinne einer genuinen Wertschöpfungskette, sondern bei positiv verlaufenden Kundenkontakten und bei der Vermittlung von Wissen (oder sind es nicht doch lediglich Informationen?) an den Kunden. Sei das Wissensmanagement oder lägen hier nur Züge von Wissensmanagement vor? Die Grenzen seien fließend, dies führt im folgenden Beispiel ein Konsultant aus: „[...] *Am Fließband liegen die Schrauben und der Arbeiter weiß, wie er was zusammensetzt. Unternehmensbezogen wäre das Schraubenzusammensetzen ein normaler Produktionsprozess, kein Wissensmanagement, untergeordnet dem Qualitätsmanagement. In der Öffentlichen Bibliothek sind es die Auskunfts- und Bildungsprozesse, die stattfinden, eher technokratisch dokumentierend verlaufend, eher einzelne Tätigkeitsabfolgen. Wissensmanagement hat aber den hauptsächlichen Ansatz im impliziten Wissen. [...]*“^{kz4}
- Die meisten Bibliotheken seien für genuines Wissensmanagement zu klein und hätten mit Managementprozessen wie Qualitätsmanagement genug zu tun. Und solange (auch in großen Bibliotheken) dies nicht funktioniere, könne auch Wissensmanagement als Teilmenge des Qualitätsmanagements nicht wirksam eingesetzt werden. Ergänzend setzten die vorhandenen Ressourcen Grenzen und somit stelle Wissensmanagement sicher auch zukünftig keine Priorität dar.

Als Fazit kann festgehalten werden, das sich weder Status quo des (gegenwärtigen) Einsatzes noch mögliche potentielle Funktionen von Wissensmanagement in ‚der‘ Öffentlichen Bibliothek konsensuell fassen lassen. Bereits das Verständnis dessen, was Wissensmanagement im Kontext der Öffentlichen Bibliothek sei oder sein könne, ist bei den Konsultanten völlig offen. Ungeachtet dieser inhaltlichen Skepsis, so die Konsultanten, werde es nicht einfach sein, dieses Thema (sei es als neues Thema oder als Thema unter neuer Bezeichnung) in die Öffentliche Bibliothek zu bringen: der Veränderungswille

sei dort generell eher ausbaufähig und die Kollegen seien „[...] (inzwischen) sehr engagiert im EDV-Bereich und glücklich, die Bibliothek als Search-Engine festschreiben zu können. [...]“^{kz4}. Ein Wissensmanagement-Verständnis über diese IT-Komponenten hinaus bleibe schwer vorstellbar.

Frage 3

In der gängigen Fachliteratur werden unterschiedliche Anwendungsfelder für Wissensmanagement angeführt: individuelles, organisationales, externes sowie Systemisches Wissensmanagement. Wie kann sich die (Öffentliche) Bibliothek in den einzelnen Bereichen positionieren?

Bezogen auf das **Individuellen Wissensmanagement** seien, so die Konsultanten, die Voraussetzungen vielfältig und lägen sehr stark im impliziten Bereich (z.B. soft skills), erforderlich seien hohe Kompetenzen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik. Ob es ein ‚persönliches Wissensmanagement‘ des Einzelnen geben könne, wird von einigen Konsultanten durchaus skeptisch betrachtet: Individuelles Wissensmanagement sei Informationsmanagement oder Management der persönlichen Umgebung, aber nicht im Alltag des Individuums aufzufinden. Kompetenzen wie „[...] *Fahrplan lesen, Schlüsse ziehen, Route wählen, etc. beschreiben noch keinen Wissensmanagement-Prozess, sondern stellen Anforderungserfüllungen im normalen Leben dar. [...]*“⁴²⁷ Wissensmanagement im Sinne von Wissensidentifikation, -transformation und -generierung finde auf dieser Ebene bestenfalls und ausschließlich bei Wissenschaftlern statt und beschreibe dort die normalen Prozesse der wissenschaftlichen Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung.

Ähnlich gewertet wird die Gleichsetzung von Information-Literacy mit individuellem Wissensmanagement: es klinge zwar nach einer griffigen Verknüpfung von Keywords, Information-Literacy bezeichne aber nur die intellektuellen und strukturellen Voraussetzungen, mit Informationen umgehen zu können. Um in diesem Zusammenhang von Wissensmanagement zu reden, müsste gewährleistet sein, dass daraus (neues) Wissen generiert würde. Information-Literacy bewege sich somit bestenfalls im Dunstkreis von Wissensmanagement.

Auf der anderen Seite gälte aber auch, dass das, was die Öffentliche Bibliothek für den Kunden leiste und liefere, diese Informationen, die sie zur Verfügung stelle, einen Input darstelle zu dem Wissen, das bei den einzelnen Nutzern bestehe. Wenn also Informationen in einem bestimmten Kontext für eine Entscheidung genutzt und Handlungswissen generiert würde – auch und gerade für eine unendliche Breite an Entscheidungen, die der Bürger im Alltag zu treffen habe – liege dann nicht doch unterstützendes **Externes Wissensmanagement** für das **Individuelle Wissensmanagement** des Kunden vor?

Der Bedarf für Beratungsleistungen bzgl. der unterstützenden Strukturierung und des Umgangs mit der ‚Informationsflut‘ – gerade auch im Kontext von neuen Technologien und Möglichkeiten im Rahmen von Web 2.0 – sei im Privatleben präsenter und wichtiger denn in Unternehmen. Viele Menschen könnten damit aber nicht umgehen – zumindest nicht so, wie sie es sich wünschen, nicht effizient genug. Der Bürger stehe unter dem Druck, sich zielgerichtet und kontinuierlich weiterzubilden, (s)ein eigenes Wissensmanagement auf- und auszubauen. Die zunehmenden Informationen würden stärker noch als vor zehn Jahren als Belastung empfunden, und es gälte, Strategien zu entwickeln, die helfen würden: „[...] *wie kann der Einzelne damit umgehen, wie funktioniert das, was ist z.B. dieses Tagging*

und was ist RSS und wie kann ich dies für mich am Besten nutzen. Es wäre für die Kunden eine super hilfreiche Dienstleistung, wenn man in der Bibliothek Unterstützung genau dabei erhalten würde. [...]“⁵. Web 2.0 wird so einerseits als Schub für Wissensmanagement als Ganzes angesehen, das über die Nutzung von neuen IT-Applikationen (Wikis / Social Software) nicht mehr reine ‚Wissensdokumentation‘ betreibe, sondern „[...] Zusammenarbeit anders organisiere [...]“^{kz 5}. Andererseits sei noch offen, wohin der Weg mit Web X.0 generell und auch im Kontext von Wissensmanagement gehe: Welche Anforderungen an die Bibliothek 2015 gestellt würden, wie die Qualität von Informationen gegen eine (negativ konnotierte) Wikipediasierung der Bibliotheken und einem damit einhergehenden Qualitätsschwund gesichert werden können, ob und wie Bibliotheken tatsächlich mehr und anders mit dem Endkunden zusammenarbeiten würden, was und wieviel dieser tatsächlich mitgestalten könne und wolle, und wie bzw. durch wen Wissen gerade auch im Kontext eines zunehmenden ‚Digital Divides‘ zukünftig bewertet werde.

Eine klare Trennung der Wissensmanagement-Dimensionen erfolgt nicht, die vier Dimensionen verschwimmen und stehen in Interdependenz zueinander. In Entscheidungssituationen gehe es, so die Konsultanten, darum, sich Spezialwissen anzueignen, Informationen in Kontexte setzen zu können und Dinge beurteilen zu können. Bei der intensiven Auseinandersetzung müsse auf Informationsquellen, die dem Einzelnen i.d.R. nicht zur Verfügung stünden, zugegriffen werden – entweder man kaufe diese oder gehe in die Öffentliche Bibliothek. Dieser Wandel der informationellen Umwelt (und die daraus abzuleitenden Anforderungen an den Einzelnen) würden durch eine multiple (technische) Vernetzung verstärkt: unzählige Rechner, Programme, Datenbanken durchleuchten den Einzelnen und speichern (oftmals ohne dessen Wissen) Informationen und kommunizieren diese u.U. weiter. Neben Informationsbeschaffung und -bewertung, Vermittlung von Validität der Informationen und der Vielfalt der Informationsquellen rücke somit auch der (Daten)Schutz der Privatsphäre viel stärker in den Vordergrund. Bibliotheken müssten die Frage: „[...] Wie öffentlich bin ich und wie öffentlich will ich als Individuum sein? [...]“^{kz 5} zur Diskussion stellen und beantworten können. Diese Aufgabe der Bibliotheken, Skills im Umgang mit neuen Medien zu vermitteln (Medien-, Informations-, Lesekompetenz, kurz gesagt: Information Literacy), bezogen auf die neuen Techniken und die erweiterten Möglichkeiten stünden, so die Konsultanten, im Fokus zukünftiger bibliothekarischer Arbeit. Ergänzend habe die Öffentliche Bibliothek die Aufgabe, viel stärker als bisher im Sinne einer gesellschafts- und informationspolitischen Aufklärung zu agieren. In wieweit Wissensmanagement gleich welcher Dimension hier Strategie, Instrument, Buzz-Word oder Mittel zum Zweck sei, bleibt offen.

Frage 4

Was sind Faktoren, die den Einsatz von Wissensmanagement der ÖB als Chief Knowledge Manager des persönlichen Wissensmanagements der (potentiellen) Kunden bestärken oder behindern, was sind Einflussfaktoren und Einsatzbereiche von Öffentlichen Bibliotheken im Externen Wissensmanagement, was im organisationalen und / oder Systemischen Wissensmanagement?

Öffentliche Bibliotheken, so die Konsultanten, gewährleisten zunächst einen Bereitstellungsfaktor, indem sie Wissen respektive Informationen in Form von Büchern und Datenbanken, Zeitschriften und weiteren verschiedenen Medien anbieten. In diesem Sinne stelle ihre alleinige Existenz die Grundvoraussetzung für wie auch immer geartetes Wissensmanagement in Kommunen und damit auch für den einzelnen Bürger da. Ob sie mehr leiste und leisten könne, sei Sache der jeweiligen Institution. Viel wichtiger sei die erwähnte Aufklärung über und die Vermittlung von Techniken und Werkzeugen, die den Einzelnen in die Lage versetze, gekonnt und zielsicher mit Information und Wissen umzugehen: Die Bibliothek müsse sich als Plattform für Informationsdienstleistungen im Kontext von Web 2.0 (Mitmach-Perspektive) institutionalisieren, was dem Einzelnen ermögliche sowohl Kunde als auch Producer zu sein.³⁷⁶ Ergänzend dazu sei die Funktion der Öffentlichen Bibliothek als physischer (Lern)Raum zu sehen, als Treffpunkt zur persönlichen Kommunikation.³⁷⁷

Eine solche Synergie aus virtuellen und physischen Angeboten käme, so die Konsultanten weiter, nicht nur dem individuellen Nutzer zu Gute, sondern erziele sowohl einen Mehrwert für die Kunden in ihrer Gesamtheit (Vernetzung, Community Gedanke virtuell und lokal/regional) als auch für Unternehmen und Interessenverbände, in der der einzelne Bibliothekskunde als Mitarbeiter arbeitete oder sich engagierte.

Externes Wissensmanagement an den Kunden könne, so die Aussagen der Konsultanten, nur in Kooperation mit dem Kunden möglich werden, kooperativ statt pädagogisierend, personifiziert und individualisiert als Dienstleistung. Handlungsoptionen müssten aufgezeigt werden, der einzelne Kunde sollte sich aussuchen können, ob und in welcher Tiefe er Medienkompetenz lerne oder ob er das entsprechende Know-How als Dienstleistung der Öffentlichen Bibliothek beanspruchen würde. Die

³⁷⁶ Die Konsultanten weiter: Zur Zeit sei Web 2.0 kaum mehr als ein Experimentierfeld, in Zukunft werde es aber für Individuelles Wissensmanagement in und mit der ÖB bedeutsamer werden. Web-Kataloge müssen mit Empfehlungen und Bewertungen der Nutzer ‚amazonisiert‘ werden, um so einen Mehrwert zu den vorhandenen bibliographischen Angaben und bisherigen bibliothekarischen (Daten)Angeboten zu erhalten (Katalog Enrichment). Öffentliche Bibliotheken sollten Lernplattformen oder personalisierbare Portale anbieten, und verstärkt Foren und Blogs für den Wissenstransfer untereinander einsetzen. Die technischen Möglichkeiten seien vielfältig, basieren in Teilen auf schon existenten Mitteln, und finden ihre Grenzen nur in den Ressourcen.

³⁷⁷ Relevant im Kontext des Individuellen Wissensmanagements seien bspw. Schulungen und Online-Kurse im Rahmen von Informationskompetenz, Kurse im Rahmen von Literaturverwaltung (Einführung/Einweisung), aber auch das zur Verfügung-stellen entsprechender Software. Ein Konsultant hält es für eine interessante Überlegung, ob Wissensbildung in Öffentlichen Bibliotheken über Lesungen und Veranstaltungen nicht auch (Teil)Prozesse im Individuellen Wissensmanagement darstellen.

Spielräume einzelner Bibliotheken seien unterschiedlich, sie müssten sich – gemeinsam mit dem Unterhaltsträger – überlegen, wo und wie sie sich als „[...] *Dienstleister im Individuellen Wissensmanagement ihrer Nutzer* [...]“^{kz6} positionieren wollen und müssen.

Der Chief Knowledge Officer / Chief Knowledge Manager (CKO) als Begriff wird in diesem Zusammenhang kritisch gesehen, beschreibe er doch bisher oft ein undefiniertes, aufgeblasen wirkendes Aufgabenfeld, verortet zwischen IT und Dokumentation. Dem Verständnis eines modernen Wissensmanagement-Begriffes nach würde der CKO ein Facilitator im Bereich Aufbau und Entwicklung von intellektuellem Kapital sein, der Menschen zusammenführe, Kommunikationsprozesse anrege und aufbräche. So definiert stelle sich die Frage, ob der Bibliotheksmitarbeiter das leisten könne. Als CKO müsse er die Rolle der Öffentlichen Bibliothek im systemischen Kontext nachvollziehen können, über kommunalpolitische Bezüge und Skills im Kulturmanagement verfügen und nicht zuletzt ein Verständnis für Politik, Parteipolitik, Gemeinwesen und soziologischem Know-How aufweisen, eine integrierende soziale Kompetenz haben, damit (Fach)Wissen und die eigene Information Literacy gut vermittelt werden könnten. Externes Wissensmanagement als Angebot müsse spezifisch und maßgeschneidert sein und nur wenn die Bibliothek über eine genaue Kenntnis über die Informationsbedürfnisse der Kunden verfüge, könne die Bibliothek die richtigen Dienstleistungen für ein persönliches Wissensmanagement anbieten.

Entscheidend für **innerbetriebliches Wissensmanagement** oder für Wissensmanagement-relevante Maßnahmen in einer Öffentlichen Bibliothek sei das Grundverständnis, unter dem Wissensmanagement betrieben wird: liegt der Schwerpunkt auf der Kodifizierung von expliz(er)tem Wissen durch eine starke Stützung auf IT oder stehen Wissensaustausch und Wissenskommunikation – also Personalisierungsstrategien – im Vordergrund? Entscheidend weiterhin sei das systemische Verständnis, unter welchem die Bibliothek (mit den Subsystemen der einzelnen Organisationseinheiten und als Subsystem der Kommune, s.u.) agiere.

Wissensmanagement sei in Teilen im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells (NSM) Thema in der Kommunalverwaltung, dort aber sehr stark auf technische Systeme konzentriert. Hilfsmittel wie CMS, Dokumentenmanagementsysteme etc. stünden zur Verfügung, auch wenn neue Entwicklungen Kommunen in vielen Fällen zeitverzögert erreichen würden. Zwar steigt die Einsicht, dass „[...] *Technik nur ein Teil der Wahrheit ist* [...]“^{kz2}, dennoch würden die in diesem Bereich vorhandenen Potentiale und Instrumente nicht oder zu wenig sinnstiftend eingesetzt, Dokumente häufig unauffindbar und unstrukturiert abgelegt. Die systemimmanente Struktur der generellen Veränderungsresistenz tue das ihre dazu: „[...] *Aus einem System wie das der Verwaltung in ein Wissensmanagement-System zu springen, benötigt Zeit.* [...]“^{kz2} Zwischenstufen seien notwendige Bestandteile auf dem Weg in ein neues System. Die restriktive Personalpolitik (und auch die Bezahlung nach dem TVÖD) motiviere zudem die Mitarbeiter wenig, sich intensiv mit Innovationen auseinanderzusetzen. Gerade die Bibliotheken als Ort der Wissensvermittlung sollten auf dem neuesten Stand der Technik sein, die Mitarbeiter über entsprechendes Know-how verfügen. Neben dem Engagement der einzelnen Mitarbeiter ist eine adäquate Ausstattung über Mittel und Personalplanung notwendig. Hier sei die Politik gefordert, aber auch die

Bibliothek: eine Sicherung von Öffnungszeiten sei nicht ausreichend, bei Kollegen und Leitung müsse sichergestellt sein, dass jeder in der Lage wäre, korrekte und aktuelle Auskünfte zu geben.

Einerseits ‚litten‘ Mitarbeiter der Bibliotheken unter dem bereits erwähnten Informationsüberfluss, andererseits verlange der stetige Wandel ein sich-Informieren, ein up-to-date-Bleiben. Wissensmanagement könne hier unterstützendes Instrument sein, Handlungsbedarf wird konstatiert. Das Überstülpen eines fertigen Modells würde allerdings auch in Bibliotheken nicht funktionieren, die Akzeptanz würde fehlen und wahrscheinlich auch das Wissen über Wissensmanagement; besser erscheint den Konsultanten ein sich Orientieren an einzelnen, konkreten Prozessen und diese zu optimieren: ³⁷⁸ *„[...] Wenn das in Teilen funktioniert hat, ist das Wissensmanagement als ‚großes Ganzes‘ optimiert worden. [...]“*^{kz6} Als weiterer Baustein im organisational-internen Wissensmanagement wird zudem das Expert-Debriefing vor allem im Kontext des anstehenden Generationenwechsel thematisiert: *„[...] Es geht jemand, wie kann das, was der tut und weiß und kann, so gut wie möglich im Unternehmen gehalten werden? Was habe ich für eine Lücke, was muss ich ersetzen, worauf kann ich verzichten, welche Chancen nutzen, etwas anders zu organisieren? [...]“*^{kz5}

Im Kontext des **Systemischen Wissensmanagements** stellen die Konsultanten nahezu einstimmig fest, dass eine breitere Diskussion über diesen Themenkomplex notwendig und relevant wäre. Begrüßt wird v.a. die IFLA-Kampagne unter Frau Prof. Dr. Lux, ‚Bibliotheken auf die Tagesordnung‘³⁷⁹ zu setzen, trotzdem würde die Öffentliche Bibliothek bisher *„[...] in der tieferen Wahrnehmungsebene der Presse geschildert als Einrichtung für Kinder, Jugendliche und Senioren [...]“*^{kz1}, weniger aber als Institution, die für die Teilhabe am Öffentlichen Leben unverzichtbar sei. Politiker, Kunden aber auch Bibliothekare hätten wenig Vorstellung, was Öffentliche Bibliotheken im Rahmen eines Wissensmanagement-Modells leisten könnten.³⁸⁰ Um die Legitimation in der Kommune zu stärken, müssen daher *„[...] Konzepte, die überzeugen (s. Erkämpftes in der Vergangenheit), entwickelt werden, Argumente gefunden werden (durchaus wissenschaftlich gestützt) und auf lokalpolitischer Ebene entsprechend kommuniziert werden. [...]“*^{kz8} Die Rolle von Bibliotheken im Systemischen Wissensmanagement von Kommune und Gesellschaft wird aber auch durchaus skeptisch gesehen. Statt Wissensmanagement zu betreiben, solle sich die Bibliothek realistischer weise eher im Sinne einer Sozialfunktion um Information Literacy kümmern, um die *„[...] Underdogs, Unterschichten und soziale Randgruppen ggf. mit Migrationshintergrund, die sich in der Öffentlichen Bibliothek versammeln und (überspitzt) mit einem*

³⁷⁸ Für Wissenschaftliche Bibliotheken wird eine wesentlich höhere Relevanz für Wissensmanagement durch einige Konsultanten vermerkt: Wissenschaftliche Bibliotheken stehen in einem Zentrum von Informationen, aus denen Wissen generiert wird und unterstützen so die Generierung von Wissen durch intellektuelle Kapazitäten. Insbesondere e-Science wird als integrative Querschnittsaufgabe (*„von der Idee bis zum Erkenntnisgewinn, von Publikation bis Archivierung, von Bereitstellung bis digitales Rechte-Management (DRM)“*^{kz7}) als hochwertiger Knowledge-Management-Prozess für den Wissenschaftler als Kunden wahrgenommen.

³⁷⁹ Motto der IFLA-Präsidenschaft Frau Prof. Dr. Lux' (2006 – 2010), vgl. IFLA | Claudia Lux, IFLA President 2007-2009. [Online Ressource], o.J., o.S.

³⁸⁰ In dem Zusammenhang wurde Vorschläge aufgelistet, wie bspw. Wissens-Landkarten der Kommune aufzustellen (Wo sind unsere Experten, wo sind die Stärken der Stadt?), in Zusammenarbeit mit anderen Informationsdienstleistern Zeitzeugeninterviews durchzuführen und (virtuell als Blog-Variante der Oral-History) zu dokumentieren, um Wissen so zu erhalten oder über das Erstellen von sog. Metainformationen Vermittler in der Regionalentwicklung zu werden.

Sozialprogramm bei der Stange gehalten werden [...]“^{kz7}. Bibliotheken würden den Sozial- und Bildungsauftrag nicht mehr wahrnehmen, aber wenn es einen Anknüpfungspunkt zum Systemischen Wissensmanagement gäbe, dann auf strategischer Ebene bzgl. der Neudefinition der sozialen Bibliotheksarbeit, im Kontext von Digital Divide und gesellschaftlicher Schere.³⁸¹ Die Bibliothek sollte in diesem Kontext vorrangig die Bestrebungen der Stakeholder (Kommune, Stadt, Region, Staat) unterstützen, die Bürger zivilgesellschaftlich initiativ werden zu lassen und sie zu mündigen Bürgern befähigen. Als neues Thema wurde von einem Interviewpartner das Management von intellektuellem Kapital (Wissenskapital) nicht nur für Unternehmen, sondern für Kommunen und Regionen angeführt, und als attraktiver wie notwendiger Wirkungsbereich für Öffentliche Bibliotheken thematisiert.³⁸²

³⁸¹ Öffentlichen Bibliotheken wird eine ‚Community-Funktion‘ zugeschrieben, die Bibliothek als (sozialer) Kommunikationsort gesehen, der auf diese Weise das Vernetzen von und die Kommunikation unter Menschen ermögliche. Bibliotheken müssen forcieren, dass sie als Treffpunkt und Kommunikationsort wahrgenommen und genutzt würden. Die starke Unterscheidung Kodifizierung/Personalisierung sei in diesem Zusammenhang sehr wichtig und in der Praxis nachvollziehbar: Bibliotheken haben das Potential für Beides – das Kodifizierung von Büchern und Zeitschriften als Kerngeschäft der Bibliotheken, die Personalisierung über den zwischenmenschlich-kommunikativ-diskursiven Austausch. Der Mensch als Mitarbeiter und/oder Kunde kann in einem angenehmen Umfeld kommunizieren, neue Ideen bekommen, Kreativität generieren.

³⁸² Diese Anregungen sind in das Forschungsdesign und – in Teilen – auch in die Umsetzung eingeflossen: ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ vgl. Kap. 1.3.2 und 1.3.3 sowie in der Ausführung Kap. 2.7 ; ‚Ideopolis‘ und ‚Cities for the Future‘ vgl. Kap. 2.2.1.5. Diese beiden letztgenannten Ansätze wurde im Rahmen der vorliegenden Studie nicht weiterverfolgt, da sich die Wissensexperten in der zweiten Befragungsrunde (vgl. Kap. 2.6.8 und 2.6.10) dagegen ausgesprochen haben.

Frage 5

Wenn gilt, dass wer Wissensarbeiter ist, über Sonderwissen verfügt, das ihm in seinem erwerbswirtschaftlichen Handlungsbereich eine weitgehende Autonomie sichert, und wer Wissensexperte ist, Wissensarbeiter führt, Wissensarbeit organisiert und über das dazu notwendige Metawissen verfügt, unter welchem Begriff verorten Sie dann die Bibliothekarinnen und Bibliothekare?

Eine Entweder-oder-Unterscheidung wird so mehrheitlich nicht getroffen, sondern die Problematik wird eingestuft als reine Frage der Bezahlungshierarchie mit den klassische Kompetenzprofilen Arbeiter – Spezialist/Experte. In Bibliotheken seien alle Kompetenzprofile in unterschiedlicher Ausprägung vertreten, beide ‚Spezies‘ deckten unterschiedliche Anforderungsbereiche ab: die Mitarbeiter seien intern Wissensarbeiter, die über viel Detailwissen verfügen, extern – wenn sie Kunden unterstützen – übernahmen sie eine Funktion der Vermittlung und Anleitung von Wissensarbeitern als Wissensexperte, wie auch intern in Führungspositionen (als Projekt-, Team- oder Organisationseinheitenleitung etc.). Die Gestaltung der Wissensstruktur am eigenen Arbeitsplatz müsse dabei jeder selber vornehmen – ein Wissensexperte sei er damit i.d.R. noch nicht.

Experten seien darüberhinaus auf der Ebene der IT-Entwicklung zu finden und im Controlling. Um Wissensexperte zu sein, *„[...] muss ich mich als Wissensarbeiter verstehen, mit der Verpflichtung und dem Ziel, mir spezielles Wissen anzueignen, was es mir ermöglicht, die Dienstleistung des Unternehmens Bibliothek auf die Beine zu stellen. [...]“*^{kz1} Viele Bibliothekare seien allerdings noch nicht beim Wissensarbeiter (geschweige denn beim Wissensexperten) angekommen, hier liegt eine große Aufgabe der zukünftigen Ausbildung. Problematisch sei auch das Wording (Wissensarbeiter/Wissensexperte) – dies impliziere u.U. eine (zu) geringe Wertschätzung einzelner Mitarbeiter und könne zudem zu einem Kompetenz- und Zuständigkeitsgerangel führen. Wissensmanagement bleibt integrierende und vernetzende Querschnittsaufgabe. Zudem gäbe es immer auch *„[...] intelligente und kompetente Mitarbeiter in dummen Organisationen [...]“*^{kz3}, allerdings sei individuelles Wissen (Wissen und Kompetenzen) Voraussetzung für die intelligente (wissende) Organisation. Das hieße aber nicht, dass jede Organisation, die über kompetente Mitarbeiter verfüge, automatisch intelligent sei.

Frage 6

Das Promotionsprojekt intendiert u.a. auch das Auffinden von Best-Practice-Beispielen.

Welche BID-Institutionen oder auch Personen (Fokus Öffentliche Bibliothek) kommen Ihnen da in den Sinn?

Frage 8

Haben Sie weitere Anmerkungen und/oder Empfehlungen zu dem Promotionsprojekt?

Die Antworten auf Frage sechs und acht werden nicht en Detail wiedergegeben, da lediglich vereinzelt Personen (die in Teilen als Konsultant gewonnen werden konnten) und (bisher nicht bekannte) Literaturhinweise angeführt wurden. Bereits an den (eingeschränkten) Antworten auf diese beiden Fragen wurde deutlich, dass ein praktischer Einsatz von Wissensmanagement im Kontext von Öffentlichen Bibliotheken nur in sehr geringem Ausmaß überhaupt eine Rolle spielt. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Literaturrecherche (vgl. Kap. 2.2). Thematisiert wurde die mangelnde Verortung von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken durchaus von den Konsultanten selbst: Wissensmanagement ohne das eben der Fachterminus genutzt und damit ein strategisch-konzeptioneller Ansatz vorhanden wäre, gäbe es sicher. Andererseits sei der Begriff ambivalent: zu unbekannt einerseits, zu selbstverständlich andererseits („[...] *haben wir immer schon gemacht* [...]“^{kz 6}), für Öffentliche Bibliotheken bis dato „*einfach ein schlecht greifbares Thema*“^{kz 2}.

Frage 7

(Wo) sehen Sie den (praktischen) Nutzen meines Promotionsprojektes in Bezug auf den Einsatz von Wissensmanagement in den oben aufgeführten Anwendungsfeldern? Auf welche Fragen erwarten Sie Antworten, welches Erkenntnisinteresse verbinden Sie mit der im Titel formulierten Fragestellung?

Die Antworten der Konsultanten auf diese Frage lassen sich gut unterteilen in Aussagen bezogen auf eine Bestandsaufnahme des State of the Art zum Themenkomplex ‚Wissensmanagement und Öffentliche Bibliothek‘, inbegriffen entsprechender (zum Teil auch klassifizierender) Begriffserklärungen und mehr oder weniger konkreten Ausblicken auf Handlungsoptionen und Szenarien für die Zukunft gekoppelt mit wenn möglich empirisch belegten Handlungsempfehlungen. Als dritte Rubrik lässt sich der Komplex ‚Außenansichten‘ bilden.

Einig waren sich nahezu alle Konsultanten, dass eine terminologische Klärung mehr als wünschenswert sei, und dass diese im Idealfall den eigentlichen Wissensexperten zur Validierung respektive zur Falsifizierung mit Beginn der Untersuchung vorzulegen sei.

Bestandsaufnahme / State of the Art

Geklärt werden soll das ‚Binnenverhältnis‘ von Wissensmanagement und Öffentlichen Bibliotheken dahin gehend, als dass herausgearbeitet werden soll, ob es bereits konkrete, mit Best-Practice-Beispielen belegbare Modelle des Wissensmanagements gibt, oder ob zumindest Prozesse anteilig entsprechend strukturiert worden sind. In diesem Zusammenhang wurden auch Anforderungsprofile an die Mitarbeiter in ihrer Funktion ‚Wissensarbeiter‘ / ‚Wissensexperte‘ als Desiderat genannt, ebenso wurde ein Vergleich mit dem europäischen Ausland gewünscht.

Neben diesen eher allgemein formulierten Erkenntnisinteressen wurde mehrfach ein Praxisabgleich gewünscht: *„[...] Was gibt es schon und wenn es wenig gibt, warum? Wie gut gehen Bibliotheken mit Informationen um, die sie für die eigene Themenstellung benötigen? Wie gut ist internes Wissensmanagement tatsächlich? [...]“*^{kz3}

Ausblicke und Antworten

Als zentrales Anliegen wird seitens der Befragten eine Antwort auf die Frage gewünscht, was der Einzelne als Bibliotheksleiter oder als Mitarbeiter in der eigenen Organisation tun kann, um kunden- und praxisorientiert Wissensmanagement einzuführen. Dazu erforderlich seien, so die Konsultanten, klare Definitionen zu den einzelnen Dimensionen des Wissensmanagements und eine passgenaue Kopplung von Wissensmanagement an (neue und zu modifizierende) Funktionen und Dienstleistungen von Öffentlichen Bibliotheken unter Berücksichtigung der gegebenen Restriktionen bzgl. finanzieller, technischer, personeller und struktureller Ressourcen: Es soll sich *„[...] aus der Theoriewelt in Realszenarien*

begeben und Begrenzungen, denen wir aktuell unterliegen, herausgearbeitet werden. [...]'^{kz 2} Anregungen zur Rollenhinterfragung und ein kritisch-phantasievoller Diskurs werden explizit gewünscht.³⁸³

Auch die systemische Rolle der Bibliothek innerhalb der Kommune wird in diesem Kontext noch einmal thematisiert, u.a. werden Antworten darauf gewünscht, ob und wie sich die einzelne Öffentliche Bibliothek zukünftig strategisch positioniert³⁸⁴, welche Visionen, Entwicklungspotentiale und Zukunftsbilder die Wissensexperten prognostizieren sowie welche (An)Forderungen aus den zukünftigen Dienstleistungsspektren *„[...] wir für uns selbst und für unsere Umwelt ableiten [...]'*^{kz 1}. Anknüpfend daran wurde auch das Desiderat formuliert, die gesellschaftlich-gesellschaftspolitische Wirkung von Bibliotheken mittels einer Wissensbilanz zu analysieren und dabei zu eruieren, ob mittels dieses Instruments Steuerungsmechanismen abgeleitet werden können, die die immateriellen und weichen Faktoren im kommunalen Subsystem Öffentliche Bibliothek manageriabel gestalten können.

Außenansichten

Hier wurde besonders die (mögliche?) Übertragbarkeit von Ansätzen und Methoden von Wissensmanagement aus anderen (insbesondere betriebswirtschaftlich ausgerichteten) Disziplinen auf die Bibliotheken thematisiert, gekoppelt an den Wunsch, doch auch Expertisen seitens der Stakeholder aus Politik und Verwaltung aber auch seitens der bibliothekarischen Verbände (hier insbes. hinsichtlich Mitarbeiterqualifizierung) einzuholen.³⁸⁵

³⁸³ Ein Konsultant nennt ein plastisches Beispiel: *„Wenn ich als kommunale Bibliothek Ansprechpartner oder Zentrum für eine Informations- und Wissensgesellschaft sein will, dann geh ich aktiv auf die Gemeinderatsfraktionen zu, organisiere den Sitzungsplan und präsentiere mindestens drei aktuelle Bücher zu den Themen...“*^{kz 4}

³⁸⁴ Ebenso relevant sind klare Zielgruppenvorstellungen (Partner/Kunden) und – u.U. gekoppelt daran die Fragestellung, ob sich Bibliotheken auch unter Wissensmanagement-Aspekten zukünftig eher kulturpolitisch oder (wie vermutet) verstärkt bildungspolitisch positionieren.

³⁸⁵ Dieser Wunsch wird aus forschungspragmatischen Gründen nicht weiterverfolgt (s.a. Definition der Wissensexperten, Kap. 2.4).

Frage 9

Ihr Feedback auf meine Fragen

Abschließend wurde noch ein Feedback der Konsultanten eingeholt, das einerseits erfragen wollte, wer der Konsultanten inwieweit Informationen über Fortschritte der Arbeit erhalten möchte, das andererseits anstrebte, in Vorbereitung auf Konzeption und Design der Folgefragebögen an die eigentlichen Wissensexperten der Studie, Informationen über den Schwierigkeitsgrad des Interviews bzw. der Thematik ‚Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘ einzuholen.

Möchten Sie über die Fortschritte der Dissertation in der Form von unregelmäßigen Zwischenberichten informiert werden?

Ja	5 (62,50%)
Nein	0 (0,00%)
keine Angabe	3 (37,50%)
Total	8 (100,00%)
No answer	0

Tab. 11 Informationswunsch der Konsultanten
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Ein Konsultant ist nur am Endergebnis interessiert, ansonsten werden entweder Kommentare angekündigt oder es wird darum gebeten, zu kommunizieren, wenn Antwort gewünscht sei. Diesen Wünschen wurde entsprechend nachgekommen.

Könnten Sie sich vorstellen, an einer weiteren Konsultantenrunde teilzunehmen?

Ja	1 (12,50%)
Nein	1 (12,50%)
keine Angabe	6 (75,00%)
Total	8 (100,00%)
no answer	0

Tab. 12 Involvement der Konsultanten
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Es ist (mit einer Ausnahme) keine Bereitschaft zu erkennen, in einer weiteren Konsultantenrunde als Ansprechpartner agieren zu wollen. Entsprechend wurde auch weitestgehend verzichtet, die Konsultanten als Pretester anzufragen bzw. einzusetzen.³⁸⁶

³⁸⁶ Oliver Altmann, STB Ludwigsburg, Ute Engelkenmeier, UB Dortmund und Anja Flicker, STB Würzburg, haben sich im Laufe weiterer Gespräche bereit erklärt, als Pretester zur Verfügung zu stehen.

Wie bewerten Sie das Interview vom Inhalt her?

(Mehrfachnennungen möglich)

sehr anspruchsvoll	0 (0,00%)
anspruchsvoll	1 (16,67%)
o.k.	5 (83,33%)
Total	6 (100,00%)
no answer	2

beantwortbar nur für Experten des Wissensmanagements	0 (0,00%)
beantwortbar für MA in leitenden Funktionsstellen ohne eine Einführung ins Thema nicht beantwortbar	0 (0,00%)
7 (100,00%)	
Total	7 (100,00%)
no answer	1

Tab. 13 Schwierigkeitsgrad der Befragung
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Aus den Kommentaren sowie aus der rechten hier angeführten Tabelle kann eine Tendenz abgelesen werden, dass das Interview generell für bibliothekarische Experten als zu anspruchsvoll gewertet wird. Eine bewusste Auswahl der späteren Wissensexperten wird mehrfach empfohlen: Nur ein in Sachen ‚Wissensmanagement‘ fachspezifisches Publikum könne sicher Antworten liefern, in Bibliotheken dieses zu finden, wird als durchweg skeptisch bewertet. In großen Bibliotheken sei das Niveau sicher angemessen, in mittleren dagegen bereits fraglich, ob das Thema Wissensmanagement ‚dort angekommen‘ sei. Das Gewinnen valider Aussagen sei auf jeden Fall sehr abhängig von der Frageformulierung und davon, ob es gelingen würde, ein einheitliches Verständnis von Wissensmanagement herzustellen und entsprechende Begriffe von einander abzugrenzen. Um dieser terminologischen Unschärfe der Begriffe entgegenzuwirken wird mehrfach der Vorschlag geäußert, einen entsprechenden Referenzrahmen bereits im Vorhinein zu erstellen, evtl. sogar mit einem Teil der Fragen. Eine solche Informationspolitik erleichtere Kommunikationen, ermögliche Vorbereitung und reduziere Schwellenangst.³⁸⁷

Grundsätzlich wird der Themenkomplex (auch für innovative Bibliotheken) als schwierig bewertet: Wissensmanagement sei als Thema zu weit weg, zu sehr stehe der (technisch geprägte) Hype-Begriff im Vordergrund. Bibliotheken würden (immer noch) nicht ausreichend wirtschaftlich und nur ungenügend in Qualitätsmanagement-Bezügen, geschweige denn Wissensmanagement-orientiert denken und handeln. Daher der Vorschlag, recht offen zu arbeiten, Widersprüche zu kommunizieren oder aufzulösen, über Zusatzfragen alternative Denkweisen zu fördern, zu provozieren, zum Denken herauszufordern und nicht nur ein Set von Möglichkeiten aufzuzeigen, die „[...] kaum mehr als ein Achselzucken bringen [...]“^{kz 2, 388}

Dieser im ersten Moment methodisch fraglich scheinende Ansatz deckt sich seinerseits sehr gut mit der angestrebten Forschungsansatz, dem Methodenmix aus Delphi- und Szenario-Studie: insbesondere

³⁸⁷ Dies verstärkt die aus Kap. 1.3.1 gewonnenen Erkenntnisse zur Fragebogenerstellung und zum Fragebogendesign.

³⁸⁸ Ein Konsultant empfiehlt (auch in diesem Kontext), den Fokus eher auf Unternehmensbibliothekare zu legen, neue Ideen von außen heranzubringen und dann diese Ideen (ohne Nennung von Wissensmanagement als Begriff) von den Praktikern überprüfen lassen.^{kz 4}

die diesem Mix immanenten Elemente Iterativität (Delphi-Studie) und narrativ-kontrovers-kreativer Offenheit (Szenario-Ansatz) streben alternative Denkweisen und die Diskussion eines Sets von Möglichkeiten im Sinne der WILLKE'schen ‚kreativen Reduktion‘³⁸⁹ nachhaltig an.

³⁸⁹ vgl. Kap. 2.2.1.5

2.3.3 Fazit der Konsultantenbefragung

Die Konsultantenbefragung hat sich für die Gestaltung des Forschungsdesigns der vorliegenden Untersuchung in mehrfacher Hinsicht bewährt. Zum einen wurde deutlich, dass der Themenkomplex ‚Wissensmanagement und Öffentliche Bibliotheken‘ sowohl bezogen auf den Status quo wie auch auf zu prognostizierende potentielle Funktionen weitgehend unerforscht ist – die Ergebnisse der Literaturrecherche wurde somit bestätigt und die Relevanz des grundlegenden Forschungsvorhabens abermals belegt. Zum anderen wurden neben zahlreichen kleineren Tipps und Hinweisen vor allem drei grundlegende Entscheidungen aus der Konsultantenbefragung heraus getroffen:

1. Den Wissensexperten muss eine terminologisch trennscharfe Definition zu den zu untersuchenden Dimensionen von Wissensmanagement vorgelegt werden. Ansonsten besteht eine große Gefahr, das subjektive Vor- und Unkenntnisse das Vorhaben scheitern lassen.
2. Da das Thema an sich bereits komplex und opak ist, müssen die Fragebögen möglichst einfach, praxisnah und motivierend gestaltet sein: Kürze und Prägnanz sind einer wissenschaftlichen Detailverliebtheit vorzuziehen, das narrative Element der Szenario-Analyse ist ausführlich-quantifizierenden Skalenbewertungen ebenso vorzuziehen wie das Sammeln von Best-Practice-Beispielen Priorität vor theoretischen Erörterungen haben sollte.
3. Das Thema Wissensbilanz und Analyse von Intellektuellem Kapital als (mögliche) Teildisziplin des Systemischen Wissensmanagements Öffentlicher Bibliotheken sollte in die Untersuchung integriert werden.

Der ‚untersuchungsspezifische Referenzrahmen‘ konnte somit im Sinne der WILLKE’schen kreativen Reduktion erweitert werden: in einem produktiven Prozess wurden mit den Konsultanten Experten befragt, die zu einer Erkenntniserweiterung einerseits, aber auch zu einer trichterartigen Verdichtung höherer (Komplexitäts-)Ordnung geführt hat –

[...][D]as neue Ganze [ist] **weniger** als die Summe seiner Teile [, a]ber es erzeugt mit dieser Reduktion als Ganzes **neue** Möglichkeiten und Qualitäten [...]. Insofern ist das Ganze zugleich **mehr** als die Summe seiner Teile. [...] ³⁹⁰

Neben den bereits erwähnten grundlegenden Entscheidungen, die durch die Konsultanteninterviews getroffen werden konnten, hat sich die Idee des Forschungsansatzes als Methodenmix mit den Elementen Delphi und Szenario gefestigt, eine sorgfältige Definition, wer als Wissensexperte im Rahmen der eigentlichen Untersuchung befragt werden sollte, wurde nochmals deutlich und Erfahrungen mit Befragungsmethoden und v.a. qualitativen Auswertungsverfahren konnten gesammelt werden: das Instrument ‚semistrukturiertes Interview‘ wurde in wenn auch sehr offener Form erfolgreich angewandt. Aus Sicht des Verfassers konnte durch die Konsultantenrunde eine Optimierung des Forschungsdesigns erreicht werden.

³⁹⁰ Willke (2004), S. 13 und 14. Halbfette Hervorhebungen im Original kursiv (Anm. des Vf.). Vgl. auch Kap. 2.2.1.5

2.4 Expertenauswahl im Kontext der vorliegenden Studie

Die Expertenauswahl ist in Breite und Tiefe je nach Erkenntnisinteresse und Untersuchungsgegenstand der Delphi-Studie unterschiedlich angelegt.³⁹¹ So gibt es z.B. Studien, die mit einer geringen Anzahl von handverlesenen Experten arbeiten,³⁹² andere Studien setzen einen hohen Pool als Basis an,³⁹³ wieder andere schreiben ausgewählte Institutionen und Experten an und generieren die Probanden aus den Rückantworten.³⁹⁴ Für Szenario-Analysen bietet sich zumeist ein festes Team oder ein Ausschnitt aus selbigem – wie beschrieben – an. Letztendlich ist es unerlässlich, dass

[...] bei der Dokumentation der Untersuchung [...] im Interesse der Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse die Teilnehmer möglichst genau beschrieben werden [...]. Schließlich hätte die Befragung anderer Teilnehmer auch zu einem anderen Resultat geführt. [...]³⁹⁵

In diesem Sinne wird – u.a. auch um den Anforderungen aus der Konsultantenrunde nach einer sorgfältigen Expertenrekrutierung gerecht zu werden – die Expertenauswahl im Kontext der vorliegenden Studie recht ausführlich dargestellt.

³⁹¹ In einer Delphi-Studie zur ‚Zukunft der Bibliographie – Bibliographie der Zukunft‘ wird diese Heterogenität der Expertenauswahl in einer Gegenüberstellung von 14 unterschiedliche Delphi-Studien aus den letzten 60 Jahren ausführlich belegt. Vgl. Wissen (2008), S. 84ff.

³⁹² Andere Studien (auch zum Themenkomplex Wissensmanagement) arbeiten bspw. mit 20 Teilnehmern. Vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl (2004)

³⁹³ Der Delphi Report Austria I hat einen nach differenzierten Kriterien zusammengetragenen Teilnehmer-Pool von 3.748 Experten. Vgl. Institut für Technikfolgenabschätzung der Österreichischen Akademie für Wissenschaften (1998), S. 72

³⁹⁴ So wurden aus einem Pool von 700 potentiellen Experten 158 Teilnehmer gefiltert. Vgl. Capellaro/Jänsch (2005), S. 11

³⁹⁵ Häder (2000), S. 9

2.4.1 Konzeption der Expertenauswahl

Lexikalisch betrachtet gilt als Experte der Sachverständige, der

[...] auf einem bestimmten Sachgebiet eine besondere Sachkunde aufweist. Diese Sachkunde muss sich durch überdurchschnittl[iche] Kenntnisse und Erfahrungen im betreffenden Sachgebiet auszeichnen. Aufgrund dieser Eigenschaften soll der S[achverständige] – i.d.R. durch Erstellung eines Gutachtens – bestimmte Feststellungen treffen. [...] ³⁹⁶

Als solcher bezieht er somit Stellung aus seiner begrenzten und speziellen Perspektive. Diese Perspektivenabhängigkeit der Wahrnehmung ist in Bezug auf die Delphi-Studie zugleich Auswahlkriterium wie auch Problemstellung:

Befragt man lediglich auf dem Gebiet aktiv forschende bzw. beschäftigte Personen, so besteht tendenziell die Gefahr, daß diese ihr eigenes Fachgebiet [...überschätzen ...]. Um mögliche Einseitigkeiten und Voreingenommenheiten von Spezialisten entgegenzuwirken, sollte daher die volle Bandbreite der Fachkenntnisse von ‚groß‘ über ‚mittel‘ bis ‚gering‘ vertreten sein. Eine gewisse Grundkenntnis der Antwortenden ist jedoch Voraussetzung für die Beurteilung der Themen. ³⁹⁷

Wie kann diese Problematik bei der vorliegenden Studie berücksichtigt werden?

Im postindustriellen Zeitalter, in dem Wissen zunehmend zum Produktionsfaktor erklärt wird, findet – wie eingangs beschrieben – eine Unterscheidung nach Wissensarbeitern und Wissensexperten wie folgt statt:

- [...] **Wissensarbeiter**, die nach einer entsprechenden fachspezifischen Ausbildung über Sonderwissen verfügen, das ihnen in ihrem erwerbswirtschaftlichen [...] Handlungsbereich eine weitgehende Autonomie sichert [...]
- **Wissensexperten**, die Wissensarbeiter führen und Wissensarbeit organisieren und die das dazu notwendige Metawissen über das Management von ‚Knowledgeworkern‘ in Anwendung bringen. [...] ³⁹⁸

Als Wissensexperte verfügt man somit einerseits über ein „[...] *autoritatives Monopol für bestimmte Themenfelder* [...]“ ³⁹⁹, andererseits über Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen dahingehend, dass das ‚Notwendige, Mögliche und Gewollte‘ ⁴⁰⁰ erkannt und abgewogen ist sowie Zukunft mitbestimmt werden kann. Wissensexperten ist es möglich, Entscheidungen und Problemlösungen jenseits der Routine zu treffen, sie sind

[...] akademisch gebildete Angehörige von Funktionsebenen [...] und können [...] Aufschluss geben über diejenigen Handlungskonzepte und Wissensbestände, die die Prozesse des sozialen Wandels und der Modernisierung der Gesellschaft steuern, vorantreiben und retardieren. [...] ⁴⁰¹

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung bezieht sich auf ‚Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland und Großbritanniens‘. Forschungsgegenstand bilden somit auf der einen Seite die Öffentlichen Bibliotheken in den genannten Ländern, auf der anderen Seite sollen Funktionen von Wissensmanagement untersucht werden.

³⁹⁶ Experte. In: Brockhaus Band 8 EMAS – FASY (2006), S. 645

³⁹⁷ Cuhls (1996), S. 13

³⁹⁸ Pfiffner/Stadelmann (1994), S. 149, Hervorhebungen durch den Verfasser

³⁹⁹ Hitzler (1994), S. 15

⁴⁰⁰ vgl. Flechtheim (1970), S. 17 und Kap. 1.1

⁴⁰¹ Meuser/Nagel (1994), S. 181

Bezogen auf den ersten Aspekt sind die Wissensexperten der vorliegenden Studie in den Öffentlichen Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland und Großbritanniens in leitender Position zu finden. Zieht man aus der obigen Definition des Wissensexperten die Facette der ‚Funktionselite‘⁴⁰² hinzu, sollte die Auswahl sich auf Mitglieder einer größeren Organisationseinheit wie z.B. Direktion, Benutzungsabteilung, Zentralbibliothek, (größere) Stadtteil- oder Bezirksbibliothek beschränken. Damit wird zugunsten einer möglichst homogenen und qualitativ hochwertigen Expertise bewusst auf ein Abdecken der „[...] volle[n] Bandbreite der Fachkenntnisse von ‚groß‘ über ‚mittel‘ bis ‚gering‘ [...]“⁴⁰³ verzichtet; ein Verzicht, der sich maßgeblich aus den Empfehlungen der Konsultantenbefragung ableitet, in der auf die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes und mögliche Schwierigkeiten bei der Beurteilung durch ungeeignete Wissensexperten mehrfach hingewiesen wurde.

Die Gefahr, dass diese Homogenität der potentiellen Expertengruppe zu möglichen Einseitigkeiten und Voreingenommenheiten über die Rückkoppelung und Zuspitzungen der verschiedenen Befragungsrunden zu einem gewissen Grad bestehen bleibt, kann nicht vollständig ausgeräumt werden. Sie wird minimiert über die Annahme, dass Wissensexperten als Mitglieder einer zumindest mittleren Funktionselite über ein gewisses Abstraktionsvermögen verfügen und sowohl zu einem Perspektivenwechsel im Rahmen der Delphi-Studie bereit wie auch in der Lage sind.

Inwieweit ist die bisher als Grundgesamtheit ausgemachte Expertengruppe, inwieweit sind die bisher nicht näher differenzierten Wissensexperten auch Experten im Themenkomplex Wissensmanagement respektive Experten zu gegenwärtigen und (möglichen) zukünftigen Funktionen dieses Theorieansatzes?

Sowohl der einzelne Mitarbeiter wie auch die Bibliothek als Organisation ist darin geübt, im Interesse des Kunden mit Wissen, mit Nichtwissen und mit Ungewissheiten umzugehen. Wissensmanagement in unterschiedlichen Ansätzen und Zielen ist, wie Literaturreview und Konsultanteninterview vermuten lassen, Thema in Bibliotheken – wenn auch mehrheitlich eher opak verstanden und als Buzz-Word mit IT-Bezug belegt, denn als geschlossenes mehrdimensionales Konzept. Die bereits im vorigen Kapitel herangezogenen Zitate aus entsprechenden Positionspapieren belegen dies auch in diesem Kontext eindrucksvoll:

- [...] Deutschland ist eine Wissensgesellschaft. Wissen und Information sind Schlüsselfaktoren für wirtschaftlichen Wohlstand und internationale Anschlussfähigkeit [...] Wissen lebt von Informationen und deren Austausch. Bibliotheken sind bereits heute Informations- und Wissensmanager auf allen Stufen der individuellen Bildungsbiographie [...]. In ihrer Gesamtheit unterstützen sie das lebenslange Lernen [...].⁴⁰⁴

⁴⁰² Meuser/Nagel konkretisieren im Weiteren den Begriff der Funktionselite als „[...] Personen, die nicht ‚von außen‘ eine Expertise über eine Problemlösung erstellen, sondern sie sind definiert als Teil des Handlungsfeldes, dessen Probleme gelöst werden sollen. Sie sind selbst Teil des Problems, das zur Lösung ansteht, und zwar im wahren Sinne des Wortes der entscheidende Teil. [...]“ Meuser/Nagel (1994), S. 182

⁴⁰³ Cuhls (1996), S. 13.

⁴⁰⁴ Bibliothek 2007 (2004), S. 7

- [...] In this emerging economy knowledge is a key competitive advantage for individuals, organisations, regions and nations. The ability to create, share and utilise knowledge is fundamental in achieving success. [...] The library and information specialists have key skills and experience that could add value to a knowledge based economy [...] ⁴⁰⁵

Dennoch: Inwieweit die potentiellen Wissensexperten ausgewiesenen Wissensmanagement-Experten sind, lässt sich kaum feststellen. Die überschaubare Anzahl an wissensmanagementrelevanten Publikationen im BID-Bereich beider Länder lässt jedoch vermuten, dass dies nur sehr eingeschränkt der Fall ist. Eine gewisse Grundkenntnis für die Beurteilung des Untersuchungsgegenstands kann nach oben angeführtem Kontext aber als gegeben angenommen werden.

Um diesem Manko der wahrscheinlich eingeschränkten Wissensmanagement-Expertise der potentiellen Expertengruppe aber auch der bei der Beschreibung der Delphi-Technik bereits aufgeführten Gefahr der Scheinanpassung oder Manipulation der Expertenbefragung durch die Formulierung der Fragen ⁴⁰⁶ bereits während der ersten Befragungsrunde der Basisinterviews entgegen zu wirken, wurde der Studie die bereits erläuterte offene und nicht-repräsentative Konsultantenbefragung vorgeschaltet.

⁴⁰⁵ CILIP in the knowledge economy (2002), S. 5 und 9

⁴⁰⁶ vgl. Kap. 1.2.3

2.4.2 Bestimmung der Grundgesamtheit an Wissensexperten

Bisher wurde festgehalten, dass die für den Untersuchungsgegenstand ausgewählten und relevanten Wissensexperten in den Öffentlichen Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland und Großbritanniens in leitender Position einer größeren Organisationseinheit wie z.B. Direktion, Benutzungsabteilung, Zentralbibliothek, (größer) Stadtteil- oder Bezirksbibliothek zu finden sind. Die Definition der für die Studie ausgewählten Grundgesamtheit bestimmt sich somit über die vier Kriterien „Region“, „Öffentliche Bibliothek“, „größere Organisationseinheit“ und „Funktionselite“:

- **Kriterium „Region“** (geographisches/geopolitisches Kriterium)

Die Auswahl von Experten nach deren ‚Herkunft aus geographischen Regionen‘⁴⁰⁷ ist ein gängiges Kriterium für Delphi-Studien. Die Entscheidung, (potentielle) Funktionen von Wissensmanagement nicht nur bezogen auf bundesdeutsche Bibliotheken zu erforschen, sondern eine bi-nationale Studie mit deutschen und britischen Experten durchzuführen, hatte mehrere Gründe. Einerseits sollte ein ‚Blick über den Tellerrand‘ die Fokussierung auf den deutschsprachigen Raum aufheben, eine systemische Vergleichbarkeit aber dennoch gegeben sein. Um letzterer Anforderung gerecht zu werden, wurde sich für ein europäisches Land entschieden, die Wahl fiel aus Gründen der Sprachkompetenz des Verfassers der Arbeit auf Großbritannien. So konnten sowohl die Interviews als auch eine entsprechend vorbereitende und begleitende Literaturrezeption problemlos durchgeführt werden.

Neben diesen pragmatisch-subjektiven Gründen sprachen auch inhaltliche Argumente für Großbritannien als zweiten Betrachtungsgegenstand: britische Bibliotheken gelten nicht erst seit den Idea Stores⁴⁰⁸ in Fachkreisen als Vorbild, sondern auch bezogen auf ihre staatliche Verankerung über den (mehrfach aktualisierten) Public Library and Museums Act von 1964⁴⁰⁹, die teil-zentralisierte Verortung auf nationaler Ebene im Department for Culture, Media and Sports⁴¹⁰ sowie die starke Stellung von CILIP als nationalem Bibliotheksverband.⁴¹¹

- **Kriterium „Öffentliche Bibliothek“** (institutionelles Kriterium)

Öffentliche Bibliotheken sind laut UNESCO

[...] das lokale Informationszentrum, das alle Arten von Wissen und Informationen den Benutzern leicht und schnell zur Verfügung stellt. [...] Die Öffentliche Bibliothek, der lokale Zugang zum Wissen, liefert eine

⁴⁰⁷ vgl. Häder (2000), S. 9. Während ‚geografisch‘ sich auf „[...] die Lage [...] eines Ortes [...]“ (geografisch. In: Duden Deutsches Universalwörterbuch (2011), S. 673) bezieht, ist ‚geopolitisch‘ ein weiter gefasster Begriff und schließt sowohl die „[...] Bestimmtheit der innenpolitischen Verfassung [...] eines Staates (Volkes) durch Faktoren geografischer Natur (Klima, Verkehrsmöglichkeiten, „natürliche Grenzen“ usw.) [...]“ ein (Geografie, politische. In: Fuchs-Heinritz (2011), S. 236), erfasst darüber hinaus auch „[...] die Konkurrenz und de[n] Kampf der staatlich-politischen Einheiten in einer Region bzw. auf der Welt und typische Konstellationen darin [...] und erklärt [...] zugleich gesellschaftsinterne Vorgänge [...]“ (Geopolitik. In: Fuchs-Heinritz (2011), S. 236).

⁴⁰⁸ vgl. idea – Library Learning Information | The Idea Story [Online Ressource], o.J., o.S. und Rockenbach (2004)

⁴⁰⁹ vgl. National Archives, The | Public Libraries and Museums Act 1964 [Online Ressource, Stand: 1964], o.S.

⁴¹⁰ vgl. Department for Culture, Media and Sports. [Online Ressource], o.J., o.S.

⁴¹¹ vgl. CILIP | Chartered Institute of Library and Information Professionals [Online Ressource], o.J., o.S. und CILIP | Public and Mobile Libraries Group [Online Ressource], o.J., o.S.

Grundvoraussetzung für lebenslanges Lernen, unabhängige Entscheidungsfindung und kulturelle Entwicklung des einzelnen und der gesellschaftlichen Gruppen. [...] ⁴¹²

Als Bibliotheken in kommunaler Trägerschaft haben sie die Aufgabe,

[...] Literatur für alle Gruppen und Schichten der Bevölkerung, also für die *gesamte Öffentlichkeit* zur Verfügung zu stellen und so der allgemeinen Information, der allgemeinen, politischen und beruflichen Bildung sowie der Unterhaltung und den Freizeitinteressen der Bevölkerung zu dienen. [...] ⁴¹³

Das Pendant zu den deutschen Öffentlichen Bibliotheken bilden in Großbritannien die Public Libraries, die sich folgendermaßen definieren:

[...] The term *public library service or services* denotes the services provided by the local authority's public libraries for the people of the community. It can also mean the organizational division within the local authority that provides those services. *The public library service* is also used to refer to the idea of a national, single institution. [...] The term is often used by people to mean, collectively, the organisations that provide public library services [...]. *Library authority* also refers to the library service if the local authority as local authorities are designated as library authorities under the 1964 Public Libraries and Museums Act in England and Wales. [...] ⁴¹⁴

Die Anzahl an Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland liegt zwischen 2.100 und 4.225, ⁴¹⁵ in Großbritannien schwankt die Zahl zwischen 149 bzw. 151 sog. „Library Authorities“ ⁴¹⁶ mit bis zu 4.540 Öffentlichen Bibliotheken in unterschiedlichen Größenordnungen ⁴¹⁷.

▪ **Kriterium „größere Organisationseinheit“** (institutionelles Kriterium)

Das Kriterium „größere Organisationseinheit“ bedingt die Festlegung einer quantitativen Einheit. Nachdem die Betrachtung von Einheiten wie Bestandsgröße, Ausleihzahlen, Mitarbeiterzahlen, etc. mit diversen Schwierigkeiten verbunden war, ⁴¹⁸ wurde sich für ein objektives statistisches Kriterium entschieden, das seit 1887 nach einer Festlegung des Internationalen Instituts für Statistik bestimmt ist: Größere Organisationseinheiten – in denen die potentiellen Wissensexperten in leitender Position agieren – befinden sich in den Öffentlichen Bibliotheken (Bibliothekssystemen) von Großstädten. Als Großstadt gelten Städte mit mehr als 100.000 Einwohnern. ⁴¹⁹

⁴¹² IFLA/UNESCO Public Library Manifesto | Öffentliche Bibliothek (German Version) [Online Ressource, Stand: 1994]

⁴¹³ Hacker (2007), S. 38. Anm. des Vf.: Hervorhebungen im Original ebenfalls kursiv.

⁴¹⁴ Goulding (2006), S. 21. Anm. des Vf.: Hervorhebungen im Original ebenfalls kursiv.

⁴¹⁵ 2.100 bezieht das Jahrbuch der Öffentlichen Bibliotheken in seiner Einleitung und fügt an, dass „[...] dazu [...] noch ca. 8.000 ehren- oder nebenamtlich geführte Öffentliche Bibliotheken [...] kommen [...]“. Jahrbuch der Öffentlichen Bibliotheken 2006/2007 (2007), S. XI. Die deutsche Bibliotheksstatistik listet über die Variable Auswertung [Stand 13.11.2007] 4.225 Öffentliche Bibliotheken in Trägerschaft der Öffentlichen Hand auf. Vgl. Deutsche Bibliotheksstatistik | Variable Auswertung am 13.11.2007 [Online Ressource], o.S.

⁴¹⁶ „[...] Individual public library services are delivered by 151 library authorities in England. [...]“ In: Policy. Supporting the library services provided by local authorities and making sure there is a national collection of published material. [Online-Ressource], o.J., o.S. Goulding spricht von 149 Library Authorities (vgl. Kap. 2.6.2.2, Stand 2009), vgl. auch Goulding (2006), S. 3ff.

⁴¹⁷ Libraries, Archives, Museums and Publishing Online Statistics Tables | Number of libraries [Online Ressource, Stand 13.11.2007], o.S.

⁴¹⁸ Einheit Bestandsgröße: Werden AV- und Magazinbestände dazu gezählt? Wie werden Lizenzen für nur digital verfügbare Medien gewichtet?
Einheit Ausleihzahlen: Zählen Verlängerungen oder nicht? Wie sind umfangreiche Präsenzbestände zu gewichten? Wie Öffnungszeiten?
Einheit Mitarbeiter: Wie werden Ehrenamtliche Mitarbeiter gewichtet? Sind Stellen oder Personen ausschlaggebendes Kriterium? Wird eine Abhängigkeit zu Öffnungszeiten und Sonderservices mit eingerechnet und wenn ja, wie?

⁴¹⁹ vgl. Großstadt. In: Brockhaus. Band 11 GLAS-HANE (2006), S. 479. In Großbritannien ist das Pendant zu Großstadt der Begriff „*Town with Populations over 100.000*“. Den Begriff „Großstadt“ gibt es so nicht, „City“ hat eine besondere Bedeutung. Der „City“-Status „[...] is a rare mark of distinction granted by the Sovereign and conferred by Letters Patent. It is granted by personal Command of The Queen, on the advice of Her Ministers.“

Die Einheit Großstadt hat neben der international einheitlichen Definition den Vorteil, dass sie von den jeweiligen statistischen Bundesämtern ausgewiesen werden und die maßgebliche Einwohnerzahl aktuell ausgewertet wird. Nach dieser Definition gibt es 2007 in der Bundesrepublik Deutschland eine Grundgesamtheit von 82 Großstädten,⁴²⁰ in Großbritannien von 66 ‚Towns with Populations over 100.000‘ Einwohnern.⁴²¹

Ermittelt man nun durch die Verbindung der Kriterien „Öffentliche Bibliothek“ und „Großstadt“ die Schnittmenge, so ergibt sich 2007 eine Grundgesamtheit von 94 Bibliotheken in Deutschland⁴²² und 98 Bibliotheken in Großbritannien.⁴²³

Die Tatsache, dass die Grundgesamtheit der Öffentlichen Bibliotheken, in denen die potentiellen Wissensexperten in leitender Position agieren, mehr ist als die Summe der definierten Großstädte (192 Öffentliche Bibliotheken zu insgesamt 148 Großstädten) liegt an den Metropolen Berlin und London, in denen es nicht **die** Öffentliche Bibliothek gibt:

- So gibt es in Berlin neben der Zentral- und Landesbibliothek noch die Bezirksbibliotheken Charlottenburg-Wilmersdorf, Friedrichshain-Kreuzberg, Lichtenberg, Marzahn-Hellersdorf, Mitte, Neukölln, Pankow, Reinickendorf, Spandau, Steglitz-Zehlendorf, Tempelhof-Schöneberg, Treptow-Köpenick.
- Ähnlich ist die Situation in London. Dort gibt es folgende 33 eigenständige öffentliche Bibliothekssysteme: Barking & Dagenham, Barnet, Bexley, Brent, Bromley, Camden, City of London, Croydon, Ealing, Enfield, Greenwich, Hackney, Hammersmith & Fulham, Haringey, Harrow, Havering, Hillingdon, Hounslow, Islington, Kensington & Chelsea, Kingston upon Thames, Lambeth, Lewisham, Merton, Newham, Redbridge, Richmond upon Thames, Southwark, Sutton, Tower Hamlets, Waltham Forest, Wandsworth, Westminster.⁴²⁴

Aus Gründen der Praktikabilität werden diese Bibliotheken wie eigenständige Organisationseinheiten behandelt, die Bezirke gelten entsprechend als autonome Großstädte.⁴²⁵

▪ **Kriterium „Funktionseelite“** (persönliches und institutionelles Kriterium)

Da die Studie nicht nur eruieren will, ob Wissensmanagement (zukünftig) Einsatz in Öffentlichen Bibliotheken findet, sondern bestrebt ist, Handlungsoptionen und Entscheidungsgrundlagen für

It is for Her Majesty The Queen to decide when a competition for city status should be held. [...] National Archives, The | City Status [Online Ressource], o.J., o.S.

⁴²⁰ Bevölkerung der Gemeinden mit 20.000 Einwohnern und mehr a, 31.12.2005. In: Statistisches Jahrbuch 2007 (2007), S. 38f.

⁴²¹ Großbritannien umfasst die Länder England, Northern Ireland, Scotland, Wales, vgl.: All UK Towns & Cities in Population Order | UK Civic Pride Website, The. [Online Ressource, Stand 12.12.2007]

⁴²² Variable Auswertung der Deutschen Bibliotheksstatistik vom 13.11.2007

⁴²³ „[...] Following the Golden Jubilee city status competition, there are now 66 cities in the UK - 50 in England, 5 in Wales, 6 in Scotland and 5 in Northern Ireland. [...]“ National Archives, The | City Status | Background Information [Online Ressource], o.J., o.S.

Gekoppelt mit dem Kriterium der Größe, die ja für den City-Status irrelevant ist, entsteht so die o.a. Grundgesamtheit an britischen Großstädten nach obiger Definition.

⁴²⁴ Westminster ist eine eigenständige Großstadt, gleichzeitig ist aber das Bibliothekssystem von Westminster Teil der London Public Library.

⁴²⁵ In diesem Kontext wird auf die Einwohnerzahl von 100.000 als Bemessungsgrenze verzichtet, da in Metropol-Bibliotheksnetzen Kunden ohnehin i.d.R. mehrere Bibliotheken nutzen bzw. die Mobilität der (potentiellen) Kunden groß genug ist, um nicht auf der tatsächlichen Stadt(teil)grenze verhaftet zu bleiben.

einen (wenn eine positive Bestätigung erfolgt) zukünftigen Einsatz von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken aufzeigen will, wird bei der Bestimmung der potentiellen Wissensexperten Wert darauf gelegt

[...] dass die jeweiligen Experten auch über den notwendigen Einfluss verfügen, um die bei der Delphi-Befragung gefundenen Ergebnisse später in die Praxis umsetzen zu können [, ...]⁴²⁶

und dass sie

[...] selbst Teil des Problems, das zur Lösung ansteht, [sind] und zwar im wahren Sinne des Wortes der entscheidende Teil. [...] ⁴²⁷

Diese Definition bedingt im Sinne der vorliegenden Studie, dass die auszuwählenden Wissensexperten in den maßgeblichen Entscheidungsgremien der jeweiligen Öffentlichen Bibliothek vertreten und somit in Entscheidungsprozesse und Weichenstellungen frühzeitig eingebunden sind.

Nach einem Analyseversuch der ausgewählten Bibliotheken hat sich sehr schnell gezeigt, dass eine Benutzungsabteilung bei weitem nicht in allen System existent ist und dass auch die Größe und die Art der Zweigstellen sehr differiert.⁴²⁸ Auch konnte eine Beurteilung der Entscheidungskompetenzen anhand der Organigramme und Abteilungsbeschreibungen nicht geleistet werden. In den Fokus der weiteren Überlegungen gerieten – nachdem auch die Direktion als primäre Expertengruppe ausgeschlossen wurde – die Zentralbibliotheken. Grund für den Ausschluss der Direktionsmitgliedschaft als maßgebliches Kriterium für die endgültige Bestimmung der Wissensexperten war die Überlegung, dass insbesondere der Aspekt des Individuellen Wissensmanagements im Sinne der Endnutzer der Bibliotheken von Seiten der Direktionsmitglieder nur aus einer gewissen Distanz berücksichtigt werden kann. Im Gegensatz zur Funktionselite in Zentralbibliotheken ist weder der direkte Kontakt mit den Kunden Alltagsgeschäft noch liegen mögliche zu realisierende Ergebnisse aus dieser Studie im unmittelbaren Verantwortungsbereich mit allen faktischen Hürden der Umsetzung. Entsprechend schwierig können Entwicklungen dann auch eingeschätzt und prognostiziert werden.

Was ist nun das Alleinstellungsmerkmal der Zentralbibliotheken, das deren Funktionseliten für die Teilnahme an der vorliegenden Studie prädestiniert?

Der ehemalige Direktor der Wiener Büchereien, Dr. ALFRED PFOSE, hat (am Beispiel der Wiener Hauptbücherei Am Gürtel) die Stärken und Besonderheiten der Hauptbüchereien folgendermaßen beschrieben:

[...] Die [...] Hauptbücherei zieht viele Zielgruppen an, die die Institution Öffentliche Bibliothek [sonst⁴²⁹] nicht erreicht [...]. Eine traditionell auf die Mittelschicht orientierte Institution konfrontiert sich mit der Diversität der Großstadt. Sie ist gleichermaßen Anlaufstelle für Schüler/StudentInnen wie für die nachwachsende Generation der türkischen ImmigrantInnen, für eilige Berufstätige wie für Kinder, die hier mit ihren

⁴²⁶ Duffield (1993), S. 228 zitiert nach: Häder (2002), S. 92

⁴²⁷ Meuser/Nagel, Ulrike (1994), S. 182

⁴²⁸ So gibt es in größeren Bibliotheken z.B. Artotheken, Juristische Bibliotheken, Fahrbibliotheken, und andere Sonderabteilungen, die quasi den Stellenwert einer Filiale im Organigramm aufweisen. Zudem ist die Größe von Zweigstellen hinsichtlich Medienbestand, Personal und Öffnungszeit sehr heterogen und eignet sich nur sehr schwerlich für strukturierte Vergleiche.

⁴²⁹ Ergänzung des Verfassers. Der Autor benutzt hier – bezogen auf die Wiener Hauptbücherei Am Gürtel – das Wort ‚bisher‘ statt ‚sonst‘.

Eltern den Nachmittag verbringen, für besessene Romanleser mit dem erlesenen Geschmack wie für Technik-Experten. Einsteiger sind ebenso willkommen wie Spezialisten. [...] Die Hauptbücherei fungiert als Drehscheibe im öffentlichen Diskurs, als Instrument, ein größeres Publikum [...] zu erreichen. [...] Das Crossover in den Beständen, erweitert um das Crossover im Veranstaltungs- und Ausstellungsbereich, macht die Hauptbücherei zu einer Bühne [...] in der [...] sie sich als Drehscheibe des Wissens, der Wissenspopularisierung, der Kultur und der demokratischen Meinungsfindung in enger Vernetzung mit dem Bildungs-, Wissenschafts- und Kulturbetrieb unübersehbar etabliert.⁴³⁰

Zentralbibliotheken haben eine Pilotfunktion für das jeweilige Bibliothekssystem, werden oft als Probe-„Bühne“ für Innovationen genutzt und sind Schnittstelle zwischen Direktion und System, Verwaltung und Endnutzer, Theorie und Praxis.

Die potentiellen Wissensexperten, die die für das Forschungsvorhaben relevante Funktionselite stellen, sind aufgrund der vorgenommenen Definitionen die jeweiligen Leitungen der 192 Zentralbibliotheken. Teamleitungen oder Stabstellen in den Pool der Wissensexperten zu integrieren, bietet sich zwar auf den ersten Blick an, bei genauerer Untersuchung verbieten die doch sehr heterogenen Strukturen der in Frage kommenden Zentralbibliotheken hier eine strukturierte und nachvollziehbare Auswahl. Das Problem, das in einigen (vorwiegend kleineren) Bibliothekssystemen die Leitungen der Zentralbibliotheken entweder in Personalunion die Direktion bilden bzw. auf Direktionsebene zugewiesene Verantwortungsbereiche haben,⁴³¹ ist im Rahmen der Delphi-Studie zu quantifizieren. Grundsätzlich verstärken solche Funktionsvernetzungen aber die Rolle des Wissensexperten im Sinne der getroffenen Funktionselitendefinition. Als Grundgesamtheit im Sinne dieser Studie gelten somit abschließend die Leiterinnen und Leiter der Zentralbibliotheken der 94 als „Großstadt-zugehörig“ definierten Bibliothekssysteme der Bundesrepublik Deutschland und der 98 als „Großstadt-zugehörig“ definierten Bibliothekssysteme Großbritanniens.⁴³²

Alle Experten aus der so bestimmten Grundgesamtheit von 192 Zentralbibliotheken in einer Totalerhebung zu konsultieren sprengt den zeitlichen (und finanziellen) Rahmen der vorliegenden Studie. Da – wie in Kapitel 2.5 detailliert ausgeführt wird – als erste Befragungsrunde ein Face-to-Face Basis-Interview gewählt wurde, müssten eben die dazugehörenden 148 Städte besucht und dort insgesamt 192 Interviews geführt werden. Für eine weitere Auswahl im Rahmen dieser Grundgesamtheit spricht zudem die Menge des potentiell zusammenkommenden Materials, das mittels einer Inhaltsanalyse noch in (qualitative bzw. quantitative) Ergebnisse, Aussagen und Werte respektive in Projektionen und Szenarien zu überführen ist.⁴³³

⁴³⁰ Pfoser (2007), S. 55, 54 und 51.

⁴³¹ Zum Zeitpunkt der Expertenakquise war Frau Dr. Hannelore Vogt gleichzeitig Direktorin der Stadtbibliothek Würzburg wie auch Leiterin der dortigen Zentralbibliothek, Frau Dr. Eva Schubert – Leiterin der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig – war Co-Projektleitung der systemweiten Implementierung von RFID-basierter Selbstverbuchung.

⁴³² Es geht darum, „[...] zu entscheiden, wer aufgrund seines Berufs, seiner Stellung oder aufgrund seiner Tätigkeit über Expertise zum anstehenden Problem verfügen könnte. Beispielsweise sollten verantwortliche Entscheidungsträger in die Expertengruppe aufgenommen werden. [...]“ Häder (2000), S. 5

⁴³³ Dieser Prozess müsste in eben diesem Aufwand in der abschließenden Szenario-Runde abermals (in gleich bleibender Qualität) bewältigt werden. Zwar könnten Bildschirminterviews diese Problematik minimieren, ob diese aber den gleichen Effekt (die Schaffung einer Beziehungsebene zum Interviewer und damit eine Bindung an das Projekt) erzielen würden, und sich der finanzielle und organisatorische Aufwand somit einsparen liesse bei gleichbleibend hohem Output, ist m. E. fraglich. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde darauf verzichtet. Stattdessen wurde über das Telefon-Interview in der dritten Befragungsrunde versucht, den persönlichen Kontakt wieder aufleben zu lassen bzw. diesen zu verstetigen.

Für die Reduzierung ist zudem ausschlaggebend, dass

[...] die Güte von Delphi-Studien zur Vorhersage von Sachverhalten [...] nicht automatisch mit der Anzahl der befragten Personen [steigt]. Es kommt vielmehr darauf an, mithilfe geeigneter Hypothesen die richtigen Experten zu finden und zu befragen – selbst wenn dies nur relativ wenige sein sollten. [...] ⁴³⁴

Bei der Festlegung von Kriterien zu Anzahl und Auswahl der tatsächlich in Frage kommenden Wissensexperten wird ein Mittelweg zwischen einer Totalerhebung und den in obiger Aussage zitierten ‚relativ Wenigen‘ gewählt: Die Anzahl der Wissensexperten wurde auf 50 zu befragende Teilnehmer festgelegt. Es bietet sich an, zwei gleichstarke Panels von Wissensexperten aus der Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien zu bilden. Die Wissensexperten wurden über eine Stichprobenziehung nach dem Lotteriemethode- bzw. Urnenverfahren ermittelt. ⁴³⁵

⁴³⁴ vgl. Häder (2000), S. 7. Reinmann-Rothmeier und Mandl wählten z.B. insgesamt 20 Experten aus Theorie und Praxis, schränkten aber das Erkenntnisinteresse der Studie entsprechend ein: „[...] *Es ist nicht Ziel, ein unmittelbar umsetzbares Handlungskonzept zu entwerfen – dazu ist die Gruppe der teilnehmenden Experten zu klein. Vielmehr soll mit dem Ablauf und den Ergebnissen der Delphi-Studie ein Diskurs über den Umgang mit Information und Wissen und seine Folgen für Wissenschaft und Praxis angeregt und ein erstes Referenzmodell zum Wissensmanagement auf seine Relevanz hin abgeklopft, inhaltlich angereichert und konkretisiert werden.* [...]“ In: Reinmann-Rothmeier / Mandl (1998), S. 17

⁴³⁵ vgl. Anhang 3: Rekrutierungsschreiben an potentielle Wissensexperten (dt.)

2.4.3 Auswahlverfahren

Bestimmung der tatsächlichen Wissensexperten

Da das vorliegende Forschungsdesign über die Szenariobildung und die iterativen, semi-strukturierten Interviews einen breiten qualitativen Ansatz verfolgt (erste, dritte und letzte Erhebungsrunde), der primär über die Fragebogen der zweiten Befragungsrunde direkt bzw. über die beschriebenen inhaltsanalytischen Verfahren deduktiv quantifiziert wird, liegt ein Methodenmix vor, der auch die Expertenwahl beeinflusst. So gilt bei qualitativ ausgerichteten Befragungen der Grundsatz, dass bisher

[...] jeglicher Konsens vermisst [wird], wenn es darum geht, Regeln für die Bestimmung des erforderlichen Umfangs der Expertengruppe zu bestimmen. Durchaus plausibel erscheint es immerhin, wenn [...] auf eine große Anzahl an Teilnehmern verzichtet wird. [...] ⁴³⁶

Bei quantitativ angelegten Delphi-Studien gilt das Gegenteil:

[...] Da niemand genau wissen kann, wie die Zukunft werden wird, sollten möglichst viele Personen beteiligt sein. Denn es ist erwiesen, daß bei einer großen Anzahl von Antworten individuelle Schätzfehler ausgemittelt werden können und damit die Wahrscheinlichkeit einer ‚treffsicheren Prognose‘ größer ist. [...] ⁴³⁷

Die Anzahl der Wissensexperten wird dahingehend auf 50 zu befragende Teilnehmer festgelegt (s.o.). Im Gegensatz zu anderen Delphi-Studien werden qua bisher erfolgter Definition die Wissensexperten nicht

[...] aus verschiedenen Bereichen wie etwa aus Hochschulen, dem privaten Sektor und dem öffentlichen Dienst [...] jeweils gleichstark aus diesen drei Bereichen rekrutier[t]. [...] ⁴³⁸

Es bietet sich allerdings an, zwei gleichstarke Panels von Wissensexperten aus der Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien zu bilden. Doch auch diese je 25 Experten müssen festgelegt werden. Geografisch- bzw. geopolitisch-regionale (Großbritannien oder BRD), institutionelle (Mitarbeiter einer Öffentlichen Bibliothek, Zugehörigkeit zu einer größeren Organisationseinheit) und persönliche (Zugehörigkeit zu einer Funktionselite) Kriterien wurden bei der Bestimmung der Grundgesamtheit bereits weitestgehend ausgeschöpft. ⁴³⁹ Einen „[...] unterschiedlich ausgeprägte[n] Grad an Fachkenntnis [...]“ ⁴⁴⁰ in dem Stadium der konkretisierten Expertenauswahl zu ermitteln, wäre nur über eine zusätzliche Befragungsrunde aller potentiellen Wissensexperten möglich, die allerdings weder zeitlich noch organisatorisch ohne weiteres zu realisieren ist und deren inhaltlicher Nutzen in Blick auf die hohe Anzahl der bestimmten Teilnehmerzahl (über 25% der Grundgesamtheit) grundsätzlich fraglich erscheint. ⁴⁴¹

⁴³⁶ Häder (2009), S. 95

⁴³⁷ Cuhls (1995), S. 13

⁴³⁸ Häder (2000), S. 9.

⁴³⁹ „[...] Auffällig ist, dass als Kriterien für die Expertenrekrutierung bisher jedoch nicht Geschlecht und Alter der Teilnehmer herangezogen worden sind. [...]“ Häder (2000), S. 9. Diese Kriterien sind auch für die vorliegende Studie nicht relevant.

⁴⁴⁰ Häder (2000), S. 9.

⁴⁴¹ „[...] Die Zuordnung zu dem jeweiligen inhaltlichen Fachgebiet [...]“ (Häder (2000), S. 9) ist gegeben und bereits in der Bestimmung der Grundgesamtheit berücksichtigt.

Überlegungen, als weiteres Kriterium das der ‚Herkunft aus geographischen Regionen‘⁴⁴² ein weiteres Mal – quasi um eine regionale Streuung der Wissensexperten innerhalb der beiden Länder zu gewährleisten und damit mögliche geopolitische Strukturdefizite⁴⁴³ auszugleichen – heranzuziehen, wurden verworfen. Die ohnehin bereits methodisch schwer zu belegende Repräsentativität würde hier vollends angreifbar. Da

[...] jedes Element der Grundgesamtheit [...] eine von null verschiedene, angebbare Wahrscheinlichkeit, in der Stichprobe berücksichtigt zu werden, [hat ... und ...] ein Verzeichnis sämtlicher Elemente der Grundgesamtheit existiert [...]⁴⁴⁴

ist eine einfache Zufallsziehung von Stichprobenelementen möglich und es bleibt auf diesem Weg

[...] die Unverzerrtheit der Auswahl, die Repräsentativität, die es ermöglicht, innerhalb angegebbarer Fehlergrenzen die Stichprobe als Abbild, Modell der Grundgesamtheit aufzufassen [, ...]⁴⁴⁵

gewährleistet.

Bei einer Stichprobenziehung nach dem Lotteriem- bzw. Urnenverfahren gilt als gegeben, dass die Grundgesamtheit durchschnittlich abgedeckt ist.⁴⁴⁶ Die Grundgesamtheit enthält bei den bundesdeutschen Bibliotheken 94 Elemente, die der englischen setzt sich aus 98 potentiellen Experten/Organisationseinheiten zusammen. Über ein Losverfahren werden 25 Wissensexperten nach Zugehörigkeit zu dem jeweiligen Land nach Reihenfolge der Ziehung gelistet. Weitere je 25 geloste Organisationseinheiten, die im Anschluss zu den feststehenden Wissensexperten gezogen und entsprechend gelistet werden, bekommen bis Ende der Rekrutierungsrunde den Status der Ersatzexpertenbibliothek zugewiesen:

Großbritannien				BRD			
Wissensexperten		Ersatzkandidaten		Wissensexperten		Ersatzkandidaten	
1.	Westminster (London)	26.	Dudley	1.	Bremen	26.	Frankfurt a. M.
2.	Bournemouth	27.	Norwich	2.	Lübeck	27.	Koblenz
3.	Newham (London)	28.	Nottingham	3.	Chemnitz	28.	Cottbus
4.	Glasgow	29.	Brighton	4.	Augsburg	29.	Oberhausen
5.	Wandsworth (London)	30.	Hounslow (London)	5.	Essen	30.	Ingoldstadt
6.	York	31.	Gloucester	6.	Kassel	31.	Remscheid

⁴⁴² vgl. Häder (2000), S. 9

⁴⁴³ Geopolitische Strukturdefizite beispielsweise zwischen Süd und Nord, Ost und West aber auch zwischen Stadt und Land, wie sie in beiden untersuchten Länder konstatiert werden.

⁴⁴⁴ Diekmann (1999), S. 330

⁴⁴⁵ Fuchs-Heinrich (2007), S. 743

⁴⁴⁶ Die Stichprobe beträgt für beide Länder mehr als 25% der Grundgesamtheit und ist somit für Delphi-Studien (und Expertenbefragungen generell) recht hoch. Auch wurde der Rekrutierungsmechanismus transparent im Sinne der zugrunde liegenden Erkenntnisinteressen aufgezeigt, eine für Delphi-Studien konsistente Repräsentativität liegt somit vor. Vgl. Häder (2000), S. 4 und Schnell/Hill/Esser (2005), S. 278

7.	Slough	32.	City of London (London)	7.	Friedrichshain-Kreuzberg (Berlin)	32.	Heidelberg
8.	Barnet (London)	33.	Croydon (London)	8.	Leverkusen	33.	Recklinghausen
9.	Swansea	34.	Bolton	9.	Köln	34.	Karlsruhe
10.	Leicester	35.	Birmingham	10.	Witten	35.	Saarbrücken
11.	Wolverhampton	36.	Cambridge	11.	Neuss	36.	Stuttgart
12.	Kingston upon Thames (London)	37.	Havering (London)	12.	Wiesbaden	37.	Dortmund
13.	Hackney (London)	38.	Bromley (London)	13.	Hildesheim	38.	Gelsenkirchen
14.	Ipswich	39.	Greenwich (London)	14.	Hamburg	39.	Salzgitter
15.	Peterborough	40.	Lewisham (London)	15.	München	40.	Regensburg
16.	Edinburgh	41.	Blackburn	16.	Reutlingen	41.	Nürnberg
17.	Hillingdon (London)	42.	Sutton (London)	17.	Moers	42.	Heilbronn
18.	Exeter	43.	Harrow (London)	18.	Krefeld	43.	Göttingen
19.	Haringey (London)	44.	Stockport	19.	Würzburg	44.	Trier
20.	Plymouth	45.	Sheffield	20.	Mühlheim a. d. R.	45.	Berlin-Marzahn (Berlin)
21.	Tower Hamlets (London)	46.	Preston & Lancaster	21.	Bielefeld	46.	Bonn
22.	Merton (London)	47.	Huddersfield	22.	Offenbach a. M.	47.	Darmstadt
23.	Enfield (London)	48.	Newcastle upon Tyne	23.	Charlottenburg West (Berlin)	48.	Erlangen
24.	Oxford	49.	Bexley (London)	24.	Mannheim	49.	Fürth
25.	Luton	50.	Belfast	25.	Aachen	50.	Potsdam

Tab. 14 Potentielle Bibliotheken mit potentiellen Wissensexperten, gerankt nach Auslosung, gegliedert nach dem Kriterium ‚Region‘, inkl. Ersatzkandidaten
Quelle: Eigene Darstellung

Nach Ziehung der Stadt und Bestimmung der Bibliotheken⁴⁴⁷ wurden den potentiellen je ersten 25 Wissensexperten beider Länder ein Rekrutierungs-Anschreiben zugesandt, ergänzt um ein Motivations-schreiben der damaligen IFLA-Präsidentin und Betreuerin der Studie, Frau Prof. Dr. Lux, sowie mit Erwähnung der Mentorin aus dem renommierten LIS-Institut der University of Loughborough, Frau Dr. Cooke, insbesondere für die britischen Bibliotheken.⁴⁴⁸ Da oftmals weder über die Web-Site der jeweiligen Kommune oder des jeweiligen Bibliothekssystems ein genauer Ansprechpartner bestimmt werden konnte, wurden – wenn auch entsprechende Telefonate nicht erfolgreich waren – generell die Zentralbibliotheken als Adressaten angegeben. Tabelle 15 (s.u.) präsentiert das Endergebnis: in rot aufgeführt sind die Bibliotheken, aus denen Wissensexperten die Teilnahme zugesagt haben, schwarz und durchgestrichen sind die Bibliotheken, die eine Teilnahme abgesagt haben, und grau markiert sind die Bibliotheken, die Ersatzkandidaten geblieben sind und nicht angeschrieben werden mussten.

Großbritannien				BRD			
Wissensexperten		Ersatzkandidaten		Wissensexperten		Ersatzkandidaten	
1.	Westminster (London)	26.	Dudley	1.	Bremen	26.	Frankfurt a. M.
2.	Bournemouth	27.	Norwich	2.	Lübeck	27.	Koblenz
3.	Newham (London)	28.	Nottingham	3.	Chemnitz	28.	Cottbus
4.	Glasgow	29.	Brighton	4.	Augsburg	29.	Oberhausen
5.	Wandsworth (London)	30.	Hounslow (London)	5.	Essen	30.	Ingoldstadt
6.	York	31.	Gloucester	6.	Kassel	31.	Remscheid
7.	Slough	32.	City of London (London)	7.	Friedrichshain-Kreuzberg (Berlin)	32.	Heidelberg
8.	Barnet (London)	33.	Croydon (London)	8.	Leverkusen	33.	Recklinghausen
9.	Swansea	34.	Bolton	9.	Köln	34.	Karlsruhe
10.	Leicester	35.	Birmingham	10.	Witten	35.	Saarbrücken
11.	Wolverhampton	36.	Cambridge	11.	Neuss	36.	Stuttgart
12.	Kingston upon Thames (London)	37.	Havering (London)	12.	Wiesbaden	37.	Dortmund
13.	Hackney (London)	38.	Bromley (London)	13.	Hildesheim	38.	Gelsenkirchen
14.	Ipswich	39.	Greenwich (London)	14.	Hamburg	39.	Salzgitter

⁴⁴⁷ Das Losverfahren erfolgte im Dezember 2007 unter Zeugen: Brigitte Bielinski (ihres Zeichens auch Pretesterin) sowie Astrid Meckl (STB München), weilten dem Verfahren bei.

⁴⁴⁸ Vgl. Anhang 3: Rekrutierungsschreiben an potentielle Wissensexperten (dt.) mit dem Empfehlungs- bzw. Begleitschreiben von Prof. Dr. Claudia Lux. Ergänzend sei erwähnt, dass es hilfreich war, die telefonischen Erstkontakte v.a. zu den britischen potentiellen Experten während eines Aufenthaltes an der University in Loughborough im Frühjahr 2008 zu tätigen, und sich (offiziell genehmigt) als (auch) dort promovierendes Institutsmitglied ausgeben zu dürfen.

15.	Peterborough	40.	Lewisham (London)	15.	München	40.	Regensburg
16.	Edinburgh	41.	Blackburn	16.	Reutlingen	41.	Nürnberg
17.	Hillingdon (London)	42.	Sutton (London)	17.	Moers	42.	Heilbronn
18.	Exeter	43.	Harrow (London)	18.	Krefeld	43.	Göttingen
19.	Haringey (London)	44.	Stockport	19.	Würzburg	44.	Trier
20.	Plymouth	45.	Sheffield	20.	Mühlheim a. d. R.	45.	Berlin-Marzahn
21.	Tower Hamlets (London)	46.	Preston & Lancaster	21.	Bielefeld	46.	Bonn
22.	Merton (London)	47.	Huddersfield	22.	Offenbach a. M.	47.	Darmstadt
23.	Enfield (London)	48.	Newcastle upon Tyne	23.	Charlottenburg West (Berlin)	48.	Erlangen
24.	Oxford	49.	Bexley (London)	24.	Mannheim	49.	Fürth
25.	Luton	50.	Belfast	25.	Aachen	50.	Potsdam

Tab. 15 Bestimmung der 50 Wissensexperten
Differenz theoretischer Ansatz und praktische Realisierung
Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem mit Belfast die letzte der über das Los aus der Grundgesamtheit bestimmten (potentiellen) Teilnehmerbibliotheken gezogen wurde, und diese als 24. Probandin zugesagt hatte, wurde (auch aus zeitlichen Gründen) die Teilnehmerzahl von angestrebten 50 Wissensexperten auf 48 reduziert, sodass folgende 24 Personen aus den entsprechenden Institutionen letztendlich als Wissensexperten akquiriert werden konnten⁴⁴⁹:

Die 24 WissensexpertInnen aus Großbritannien

Jennifer Crossland

BELFAST Central Library

Brian Gambles

BIRMINGHAM Public Libraries

Ann Melmoth

BOLTON Public Libraries

Gerardine Bodey

BOURNEMOUTH Library

Maggie Corr

EDINBURGH Central Library

⁴⁴⁹ Einige Wissensexperten haben aufgrund eines bevorstehenden Ausscheidens aus der jetzigen Bibliothek (Jobwechsel, Verrentung) in Absprache mit dem Vf. der Arbeit und den betreuenden Professoren ihre Stellvertretungen zu den Gesprächen hinzugezogen.

Andrew Davey
EXETER Central Library

Pamela Tulloch
The Mitchell, GLASGOW Public Libraries

Katie Smith
GLOUCESTERSHIRE Public Libraries

Paul Clarke
GREENWICH Public Libraries, LONDON

Cyprian Marah
HACKNEY Central Library, LONDON

Diana Edmonds
LONDON Borough of HARINGEY

Tim Bryan
HARROW Public Libraries, LONDON

Simon Craddock
HUDDERSFIELD Central Library

Alan Gale
KINGSTON Public Libraries, LONDON

Judy Hayton
LANCASTER Central Library

Michael Lewis
Central Lending Library, LEICESTER

Mike Roberts
NEWHAM Libraries, LONDON

Janet Holden
NORFOLK and NORWICH Millennium Library

Shaun Standfield
PLYMOUTH Central Library

Lesley Gunter
SHEFFIELD Central Library

Martin Roberts
STOCKPORT Central Library

Angela Fletcher
LONDON Borough of SUTTON

Daphne Sherwood
WANDSWORTH Public Libraries, LONDON

David Ruse
WESTMINSTER Public Libraries, LONDON

Die 24 WissensexpertInnen aus Deutschland

Manfred Lutzenberger
Stadtbücherei AUGSBURG

Erwin Miedtke
Stadtbibliothek BREMEN

Elke Beer
Stadtbibliothek CHEMNITZ

Petra Otto
Stadt- und Regionalbibliothek COTTBUS

Johanna Koopmann
Stadt- und Landesbibliothek DORTMUND

Renate Scherberich
Stadtbibliothek ESSEN

Jörn Hasenclever
Zentrale Bibliotheken, FRANKFURT AM MAIN

Susanne Ernst
Zentralbibliothek GELSENKIRCHEN

Irene Perlbach und Andrea Gabbatsch
Stadtbibliothek HILDESHEIM

Heike Marx-Teykal
Stadtbücherei INGOLDSTADT

Andrea Krieg
Stadtbibliothek KARLSRUHE

Stefan Kaiser und Knut Hoffmann
Stadtbibliothek KASSEL

Gertrud Loida
Stadtbibliothek LEVERKUSEN

Gabriele Esser
Stadtbibliothek Moers

Klaus-Peter Boettger

Stadtbibliothek MÜHLHEIM AN DER RUHR

Lutz Jahre und Edith Strohm-Feldes

Stadtbibliothek MANNHEIM

Dr. Eva Schubert

Stadtbibliothek Am Gasteig, MÜNCHEN

Dr. Alwin Müller-Jerina

Stadtbibliothek NEUSS

Jürgen Brünninghaus

Öffentliche Bibliothek der Stadt REMSCHEID

Klaus Perlbach

Stadt SALZGITTER

Günther Marsch

Wilhelmspalais, STUTTGART

Irene Friedrich-Preuss, M.A.

Stadtbibliotheken der Landeshauptstadt WIESBADEN

Angelika Scheil

Stadtbücherei WITTEN

Dr. Hannelore Vogt

Stadtbücherei WÜRZBURG

2.4.4 Problematisierung der Expertenauswahl

Bereits während der Rekrutierung der (potentiellen) Wissensexperten wurde klar, dass das Kriterium der Funktionselite (Leitung einer Zentralbibliothek) nicht so trennscharf in der Praxis eingehalten werden kann wie theoretisch in der Expertenbestimmung angedacht. Oftmals gab es – v.a. in den britischen Bibliotheken – keine klassische Zentralbibliothek, sondern diverse gleichrangige Teilbibliotheken, in manchen Fällen war die Direktion des Systems auch gleichzeitig Leitung der Zentralbibliothek, in anderen sog. Systemen gab es nur eine Filiale – die damit auch gleichzeitig die Zentralbibliothek war, in anderen Fällen wurde (entweder weil Verrentung oder Jobwechsel absehbar war oder aber unbegründet) die Stellvertretung mit in die Beantwortung einzelner Befragungsrunden einbezogen, in anderen Fällen die Beantwortung von der Leitung der Zentralbibliothek an eine geeignet scheinende Person delegiert. Da dies i.d.R. in Absprache mit dem Verfasser der Arbeit geschah, kann zumindest weitgehend die inhaltliche Eignung der Wissensexperten bestätigt werden.

Ein anderes Problem – und dies zeigen bereits die entsprechenden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung – ist die Bereitschaft der britischen Bibliotheken gewesen, an der Studie überhaupt teilzunehmen. Die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung deuten auf eine potentiell hohe Fall-Out-Rate in diesem Cluster hin.

Die Delphi-Technik hat darüber hinaus den Nachteil, dass,

[...] da die befragten Personen zumindest teilweise mit den Personen identisch sind, die durch geplante Änderungen betroffen sind, [...] die geäußerten Urteile stark an der aktuellen Informationsbasis oder an deren unmittelbarem Nahbereich orientiert sind. Eine Möglichkeit, die geäußerten Urteile mittels bestimmter Attribute, wie beispielsweise der durch den geplanten Wandel verursachten Betroffenheit zu gewichten, führt nicht weiter, da sie die Anonymität aufhebt [...] ⁴⁵⁰

Eine Aufhebung der Anonymität ist jedoch nicht im Delphi-Ansatz vorgesehen, zudem kann der ‚Grad der Betroffenheit‘ schwierig bis gar nicht durch den Verfasser der Studie bestimmt werden. Ein solche Relativierung von Einzelmeinungen kann somit nicht stattfinden, sondern muss sich qua gemitteltem Expertenurteil selbstregulierend ergeben. Aus der ausgewerteten und komprimierten Gesamtheit der Expertisen der Wissensexperten entsteht – wenn die Expertenrekrutierung zu einem qualitativ-hochwertigen Pool an Wissensexperten und die Befragungsrunden zu validen Expertisen geführt haben – ein im ersten Schritt ‚unabhängiges Gruppenurteil‘ ⁴⁵¹, das über die erneute Einzelbefragungen unter Kenntnis der bereits diskutierten Themencluster zu einem ‚abhängigen Gruppenurteil‘ wird. Inwieweit die Qualität der Befragung darunter leidet, dass – wie in der vorigen Studie – diese Abhängigkeit noch

⁴⁵⁰ Kirsch/Bamberger/Gabele/Klein (1973), S. 597

⁴⁵¹ Kirsch/Bamberger/Gabele/Klein weiter: „[...] Ein wichtiges Kriterium ist die **Qualität** der generierten Ergebnisse. Berücksichtigen alle genannten Methoden, daß bei Prognosen über Konsequenzen bestimmter Maßnahmen selten auf exaktes Wissen zurückgegriffen werden kann. Geht man nun aber davon aus, daß gute und schlechte Informationen in den Köpfen mehrerer Personen wahrscheinlichkeitsverteilt sind, so kann formuliert werden, daß in n Köpfen wenigstens so viele richtige und falsche Informationen stecken wie in einem Kopf, im Allgemeinen jedoch mehr. Wird demnach aus einer Gruppe von n Köpfen ein einzelner befragt, so erhält man eine zufällige Information aus der auf alle Gruppenmitglieder verteilten Gesamtinformation (Einzelurteil). Die Lösungsmächtigkeit dieses Einzelurteils ist mit dem Gesamturteil zu vergleichen, das die Delphi-Methode ermittelt, indem man aus n Einzelurteilen den Mittelwert bildet. Es kann **unabhängiges Gruppenurteil** genannt werden, da es aus von einander unabhängigen Einzelurteilen gebildet wird. [...]“ Kirsch/Bamberger/Gabele/Klein (1973), S. 597f. Hervorhebungen durch den Vf.

dadurch verstärkt wird, indem nach der ersten Befragungsrunde die Anonymität der Wissensexperten aufgehoben worden ist und (zumindest im deutschsprachigen Raum) während der laufenden Befragung Teilergebnisse publiziert worden sind, muss offen gelassen werden.⁴⁵²

Die einzelnen im Weiteren zitierten Ausführungen der Wissensexperten aus den ersten drei Befragungsrunden bleiben anonym und werden, wie in Kapitel 1.3.1 – Abschnitt inhaltsanalytische Auswertungsverfahren – hergeleitet, mit ^{ez} für Expertenzitat gekennzeichnet. Auf eine tiefere Codierung wurde bewusst verzichtet.

⁴⁵² vgl. Kirsch/Bamberger/Gabele/Klein (1973), S. 599

2.5 Erste Befragungsrunde

Das Face-to-Face Basisinterview

Die Erfahrungen aus der Konsultantenbefragung haben gezeigt, dass einerseits der Interviewverlauf offener semi-standardisierter Befragungen sehr heterogen ist, daraus bedingt die Antwortbreite komplexer und die (qualitative) Auswertung des erzielten Materials aufwändiger, komplizierter und beeinflussbarer scheint als bei stärker standardisierten Befragungen.⁴⁵³ Zudem erscheint der Steuerungs- und Moderationsaufwand weitaus höher. Beide Argumente verstärken sich noch durch die Tatsache, dass das die Befragungsrunde in zwei Sprachen zu halten ist, eine Vergleichbarkeit bzgl. des Interviewverlaufs aber auch bzgl. der Steuerung durch den untersuchenden Moderator gewährleistet bleiben muss. Der Wechsel von offenem und gering semi-standardisiertem Interview aus der Konsultantenrunde zu einer stark standardisierten ersten Erhebungsrunde bot sich daher an.

Darüberhinaus galt es, das heterogene Verständnis bezogen auf Terminologie und inhaltlicher Ausgestaltung von Wissen und Wissensmanagement bei den zu befragenden Wissensexperten zu vereinheitlichen, um so einen möglichst homogenen Referenzrahmen für das Forschungsvorhaben zu schaffen. Einhergehend damit sollte auch eine erste Bestandsaufnahme dahingehend erfolgen, als dass der gegenwärtige (theoretische aber vor allem praxisnahe) ‚State of the Art‘ zum Themenkomplex ‚Wissensmanagement und Öffentliche Bibliotheken‘ zumindest in Ansätzen dem Untersuchenden verständlich wird, um so gezielter die folgenden Befragungsrunden konzipieren zu können.

Um die Experten von der Teilnahme an der wissenschaftlichen Studie zu überzeugen, war es wichtig (und dies haben die Schwierigkeiten in der Rekrutierung v.a. der britischen Wissensexperten bestätigt), von Anfang an einen persönlichen Besuch in der jeweiligen Arbeitsstelle des Wissensexperten anzukündigen. Dies verdeutlicht nicht nur die Wertschätzung, die der Untersuchende der Fachkompetenz und der Expertise des Probanden zuweist, es zeigt auch die Antizipation, die der Untersuchende an die wissenschaftliche Studie legt. Mit einem persönlichen ‚Antritts‘-Besuch, so die Hoffnung, wird die Ernsthaftigkeit der szenariobasierten, mehrstufigen Delphi-Studie unterstrichen. Die Schaffung eines persönlichen Kontakts durch den Besuch in den 48 Bibliotheken erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Wissensexperten nicht nur auf einer Sachebene, sondern vor allem auf einer Beziehungsebene⁴⁵⁴ mit der Studie identifizieren und sich ihm über alle Befragungsrunden hinaus verpflichtet fühlen. Zudem werden über ein persönliches Gespräch in der Arbeitsumgebung des Interviewten kommunikative Hemmschwellen aufgehoben und der Interviewer kann durch den direkten Kontakt und die

⁴⁵³ Der Vf. schließt dies nicht nur aus dem Vergleich der Auswertung der acht Konsultanteninterviews (semi-strukturiert und qualitativ), sondern v.a. aus der Auswertung von ca. 45 Bögen einer Mitarbeiterbefragung in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig im Rahmen der Implementierung von Auskunftsstandards (standardisiert und qualitativ) 2005.

⁴⁵⁴ Die Beziehungsebene ist letztendlich die dominierende und ausschlaggebend für erfolgreiche und möglichst unmissverständliche Kommunikationen. Vgl. Watzlawick (2003), S. 53 ff.

Möglichkeit der physischen Besichtigung des Arbeitsumfeldes möglicherweise einzelne Statements wesentlich besser einordnen und über die vor- und nachbereitenden Gespräche bei der Auswertung berücksichtigen.⁴⁵⁵

Vier grundlegende Rahmenbedingungen für das erste Interview waren somit gegeben: eine möglichst hohe Standardisierung der Befragung, eine terminologische Begriffsklärung vorab über ein ‚Glossar‘⁴⁵⁶, eine an die Praxis angelehnte Bestandsaufnahme sowie der vor-Ort-Besuch bei den Wissensexperten. Damit war auch die Bezeichnung für die erste Befragungsrunde gefunden: Ein Face-to-Face Basisinterview sollte geführt werden.

Aus den Erfahrungen der Konsultantenrunde, der Auseinandersetzung mit diversen Ansätzen der Fragebogenkonstruktion, der zugrunde liegenden Forschungsmethode und dem definierten Erkenntnisinteresse wurde so eine erste Beta-Version des Fragebogens erstellt, die

- ausführliche Definitionen von Wissen, Wissensmanagement und den Anwendungsfeldern von Wissensmanagement den Fragen voranstellte,
- eine starre Dramaturgie verfolgte und durch eine ausführliche theoretische Begründung für die Reihung der Fragen, die Anordnung der Themenblöcke und die Fragestellungen sowie Antwortoptionen selbst gestützt wurde,
- viele inhaltliche Anregungen und umstrittene Diskussionsfelder aus Literaturrecherche und Konsultanteninterview aufnahm,
- neben verschiedenen Rankings auch grafische Abfragemethoden zu Motivation, Abwechslung und Auflockerung der Interviews beinhaltete,
- qualitative (offene) und quantitative (geschlossene) Fragen gleichermaßen beinhaltete und
- mit 100 Fragen und zahlreichen Definitionen auf 22 Seiten viel zu lang war.

Kriterien, die die Pretester⁴⁵⁷ für das Face-to-Face Basisinterview primär untersuchen sollten, waren, ob die Fragen verständlich und beantwortbar waren, ob es eine schlüssige Dramaturgie gab, die zudem das Interview motivierend gestaltete, ob der Aufbau logisch und ohne Brüche erfolgt ist sowie wie sie das Gespräch bzgl. Zeitdauer, Länge, Gesamtkonzeption und Grundstimmung einschätzten.

⁴⁵⁵ Dem Vf. ist bewusst, dass hier ein besonderes Augenmerk auf die Minimierung von Manipulationsgefahren gelegt werden muss. Vgl. Tab. 10 (Interdependenzen der Methodenbias und Folgen für das Forschungsdesign)

⁴⁵⁶ vgl. Kap. 2.5.1

⁴⁵⁷ Als Pretester der verschiedenen Versionen des Face-to-Face Basisinterviews konnten gewonnen werden
.- für die Beta-Versionen:
Brigitte Bilienski (Leitung Münchner Stadtbibliothek – Stadtbibliothek Berg Am Laim), Dr. Ilke Inceoglu (Soziologin und Marktforscherin, BMW London), Astrid Meckl (Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig, Stabstelle e-Services), Dr. Marianne Promberger (Soziologin und Entscheidungsforscherin, London/München) sowie Dr. Dirk Wissen (Diplombibliothekar, Stadtbibliothek Würzburg)
.- für die Alpha-Versionen: Dr. Louise Cook (Professorin, Loughborough University, Department of Information Science), Volker Fritz (Leitung Stadtbibliothek Radolfzell), Anette Hagenau, M.A. (Leitung Stadtbibliothek Traunstein), Rachael Lindsay (Research-Student at Loughborough University, Department of Information Science), Prof. Graham Matthews (Professor, Loughborough University, Department of Information Science), Daniela Otto, M.A. (Leitung Stadtbibliothek Stuttgart-West) Frank Parry (Research Librarian at Pilkerton University Library, Loughborough), Daniela Raif (Diplombibliothekar, Stadtbibliothek Grünwald)
Die Funktionen hatten die Pretester zum damaligen Zeitpunkt inne.

Waren auch die Kriterien Verständlichkeit und Beantwortbarkeit erfüllt, so stellten Fragender und befragte Pretester fest, dass die Dramaturgie unstimmig war, ein Wohlbefinden einer unbestimmten Testatmosphäre wich und die Antwortbreite qualitativ wie quantitativ nicht und vor allem nicht in der geplanten Zeit zu den gewünschten Ergebnissen führte. Modifikationen wurden notwendig, sollte doch das Interview als Gespräch geführt werden können und die Wissensexperten Luft und Raum für ihre Expertise haben – der Gesprächsanteil des Moderators sollte deutlich unter dem der Befragten liegen. Diesem Ziel kam die letzte Beta-Version mit ca. 50 Fragen sehr nahe; der hohe Anteil der quantitativen Fragen, der darin enthalten war, führte allerdings zu neuen Problemen: der Wechsel von Ranking zu Kommentar bremste den Interviewverlauf und vor allem den Redefluss der Pretester. Unter Zuhilfenahme der ausführlichen theoretischen Begründung des allerersten Entwurfs konnte nun die Alpha-Version konzipiert werden: 10 Seiten inklusive Deckblatt und Einleitung mit anschließend 31 Fragen und kurzen, einleitenden Definitionen, proportional etwa gleich auf die behandelten Blöcke verteilt. In acht Pretests wurde diese dann erfolgreich getestet.⁴⁵⁸

⁴⁵⁸ Auch die Pretester dieser letzten Version waren sich darin einig, dass die Materie sehr komplex sei, die Fragen anstrengend seien und intensives Nachdenken erfordern. Trotzdem wurden die 45 bis 60 Minuten, die die Befragungen in Anspruch nahmen, als interessant und schnell verfliegend bezeichnet. In den meisten Pretest-Interviews wurde zumindest einmal erwähnt, dass durch die Befragung neue Zusammenhänge aufgezeigt wurden und (dies bezieht sich auf die bibliothekarischen Pretester) der Begriff Wissensmanagement und dessen potentielle Einsatzfelder deutlicher geworden sind. Die Ranking-Antworten aber auch die Statements zu den offenen Fragen, seien diese Stellung-einfor-dernd oder intentionsfrei ausgelegt, waren inhaltlich breit gestreut, was davon zeugt, dass überflüssige Fragen (deren Antworten von vornherein bekannt sind) vermieden wurden.

2.5.1 Terminologie der Wissens- und Wissensmanagementbegriffe

Das Glossar für die Wissensexperten

Basierend auf den Ergebnissen der Literaturrecherche, hier insbesondere der theoretischen Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Konzepten von Wissen und dem Managen von Wissen, wurden auch resultierend aus den Ergebnissen der Konsultantenbefragung für die vorliegende Arbeit ein Glossar an grundlegenden Definitionen erstellt und an die Wissensexperten kommuniziert. Neben Wissen und Wissensmanagement werden die vier Dimensionen von Wissensmanagement beschrieben (Individuelles, Internes, Externes und Systemisches Wissensmanagement⁴⁵⁹), ebenso die beiden Aspekte ‚Analyse des Intellektuellen Kapitals‘ und ‚Informationskompetenz‘.

Die Auflistung erfolgt alphabetisch.

Analyse von Intellektuellem Kapital.⁴⁶⁰ [engl.: Analysing Intellectual Capital.]

Unternehmen, Kommunen und Regionen setzen dieses Untersuchungsinstrument verstärkt ein, um ihr Intellektuelles Kapital zu beschreiben, zu messen und gezielt auszubauen. In dieser Analysemethode wird Intellektuelles Kapital unterteilt in

- Humankapital als Oberbegriff für die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivationen der Menschen,
- Strukturkapital als Oberbegriff für vorhandene und eingesetzte Strategien und Strukturen, die eine (erfolgreiche) Teilhabe ermöglichen,
- Beziehungskapital als Oberbegriff für das Geflecht aus externen Kontakten, internem Zusammenspiel und genereller Vernetzung.

Externes Wissensmanagement. [engl.: External Knowledge Management]

Externes Wissensmanagement umfasst Maßnahmen der Öffentlichen Bibliothek, die die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital unterstützen. Entscheidendes Kriterium dabei ist, dass in diesem Prozess tatsächlich neues Wissen generiert wird. Im Vordergrund steht die Frage, ob das Management von individuellem und kollektivem Wissen als externe Dienstleistung überhaupt angeboten werden kann.

Informationskompetenz. [engl.: Information Literacy]

Informationskompetenz verbindet

- strategische Kompetenzen, wie Analyse des Informationsbedürfnisses, Vorgehensweise bei der Auswahl geeigneter Hilfsmittel, Erledigung des Anliegens, etc., mit
- Beurteilungskompetenzen hinsichtlich der Qualität der erzielten Lösungen und Lösungsmöglichkeiten.

⁴⁵⁹ Da diese Begriffe die Studie maßgeblich prägen, werden sie groß geschrieben und gelten als Fachvokabular.

⁴⁶⁰ Gemeint sind hiermit die verschiedenen möglichen Ansätze, Wissen zu bilanzieren – und nicht nur die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘, die in dieser Arbeit schwerpunktmäßig behandelt wird.

Internes Wissensmanagement: Personalisierung vs. Kodifizierung. [engl.: Internal Knowledge Management. Personalisation vs. Codification]

Internes Wissensmanagement fördert die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital der Mitarbeiter oder der Institution. Internes Wissensmanagement ist innerbetriebliches Steuerungsinstrument der Faktoren Mensch, Organisation und Technologie.

Zwei unterschiedliche Ansätze bestimmen maßgeblich die Diskussion um Internes Wissensmanagement: Die Personalisierungsstrategie fördert und fordert den Mitarbeiter durch eine differenzierte Besprechungskultur und ein breites Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen. Die Kodifizierungsstrategie legt Wert auf eine moderne Informationsinfrastruktur mit einem qualitativ und quantitativ hochwertigen Angebot an technischen Arbeitsinstrumenten.

Systemisches Wissensmanagement. [engl.: Systemic Knowledge Management]

Systeme setzen sich aus einer Vielzahl von Elementen (Organisationseinheiten und Personen) zusammen. Sie entwickeln dabei eine Komplexität, die sich durch die einzelnen Komponenten und deren Eigenschaften nicht mehr beschreiben lässt. Systemisches Wissensmanagement verbindet Wissen von Personen und Wissen von Organisationen. Es untersucht die Rolle, Aufgaben und Ziele der einzelnen Komponenten unter systemischem Blickpunkt. Systemisches Wissensmanagement konzentriert sich in dieser Untersuchung

- auf die Regeln, Strukturen und Ziele des Systems Kommune in seiner Funktion als ‚Stakeholder‘ und Auftraggeber der einzelnen Öffentlichen Bibliothek
- auf die Rolle der Öffentlichen Bibliotheken als Gesamtheit innerhalb des Systems Gesellschaft
- auf den Endnutzer der Öffentlichen Bibliothek – den Bürger als Souverän und Kunde.

Kurz gesagt: Systemisches Wissensmanagement untersucht Interdependenzen im systemischen Zusammenspiel von Gesellschaft, Kommune, Öffentlicher Bibliothek und Bürger.

Wissen. [engl.: Knowledge]

Die Produktionsfaktoren Boden, Arbeit, Kapital sind ergänzt worden um die Faktoren Information und Wissen. Wissen ist essentielle Voraussetzung, um Handlungsoptionen erkennen, Bewertungen treffen und schlussendlich handeln zu können. Wissen ist somit der Schlüssel zum persönlichen, beruflichen und organisationalen Erfolg. Wissen ist subjektiv und immer im Besitz der jeweiligen Person oder Organisation (individuelles oder kollektives Wissen).

Kurz gesagt: Je größer das Wissen einer Person, Organisation oder Gesellschaft, desto freier und selbständiger kann diese ihre Ziele bestimmen, modifizieren, verfolgen und erreichen.

Wissensarbeit und Individuelles Wissensmanagement. [engl.: Knowledge Work and Personal Knowledge Management]

Wissensarbeit ist komplexe Problemlösung, geprägt von kognitiven und nur schwer explizierbaren Prozessen wie Analysieren, Organisieren, Strukturieren, Koordinieren, Entwickeln und Kommunizieren.

Wissensarbeit erfordert

- Wissensarbeiter, die über Kenntnisse verfügen, die ihnen im beruflichen wie privaten Umfeld eine weitgehende Autonomie sichern und
- Wissensexperten, die Wissensarbeit strukturieren und organisieren, über ein dazu notwendiges Metawissen verfügen und ggf. Wissensarbeiter führen.

Individuelles Wissensmanagement beschreibt den dazu notwendigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Kurz gesagt: Individuelles Wissensmanagement erfordert die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, verlangt (lebenslanges) Lernen und wird zwangsläufig komplexer.

Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital. [engl.: Knowledge Management and Intellectual Capital]

Wissensmanagement fördert Aktivitäten und Prozesse des Wissensaustausches und der Wissensidentifikation mit dem Ziel einer besseren Erzeugung und wirksameren Nutzung von individuellem und kollektivem Wissen. Wissensmanagement ist dann erfolgreich, wenn das Intellektuelle Kapital des agierenden Subjekts (Mensch oder Organisation) um neues Wissen erweitert wird.

Kurz gesagt: Wissensmanagement ist eine andauernde Querschnittsaufgabe mit dem Ziel der Entwicklung und des Ausbaus von Intellektuellem Kapital des Einzelnen oder von Organisationen.

2.5.2 Inhaltliche Konzeption des Face-to-Face Basisinterviews

In seiner letzten Form wurde das Face-to-Face Basisinterview in drei Blöcke mit acht Themenbereichen gegliedert:

Block A: Einleitung

- Einleitende Fragen
- Wissen
- Wissensmanagement

Block B: Anwendungsfelder von Wissensmanagement

- Individuelles Wissensmanagement
- Externes Wissensmanagement
- Internes Wissensmanagement
- Systemisches Wissensmanagement

Block C: Abschluss

- Abschlussfrage
- Feedback

Neben einer einleitenden und den Gesprächspartner an die komplexeren Themenbereiche heranführenden Funktion durch Bildung praxisrelevanter Bezüge (*Wie beurteilen Sie XXX in Ihrer Bibliothek?*) zielt **Block A** vor allem auf die Erstellung eines einheitlichen Referenzrahmens bezogen auf die Begriffe Wissen und Wissensmanagement im Allgemeinen.

Block B greift die vier Anwendungsfelder von Wissensmanagement, die bereits die Grundlage der Konsultanteninterviews bildeten, auf. Während sich der Fragenkomplex um ‚Individuelles Wissensmanagement‘ noch weitgehend unabhängig von der Institution Öffentliche Bibliothek bewegt, werden in den Teilen V (Externes Wissensmanagement), VI (Internes Wissensmanagement) und VII (Systemisches Wissensmanagement) das Zusammenspiel der Anwendungsfelder in und mit der Öffentlichen Bibliothek ausführlich thematisiert.

Block C fordert einerseits ein inhaltliches Fazit auf den Themenkomplex in Gänze abschließend ein, indem er die fragmentierte Betrachtung der einzelnen Dimensionen von Wissen und Wissensmanagement mit einem zusammenfassenden Statement durch die Wissensexperten hinterfragen lässt, andererseits wird ein formal-forschungspragmatisches Feedback zum Fragebogen selbst eingeholt.

Um (methodisch) zu vermeiden, dass die Antwortwahrscheinlichkeit zu sehr durch die Anordnung von Fragen und Frageblöcken gefärbt wird (Vermeidung des sog. Halo-Effekts), wurden

- in Block A die Themenbereiche Wissen und Wissensmanagement
- in Block B die Themenbereiche Externes und Internes Wissensmanagement

alterniert, sodass es in jeder Sprache die in der folgenden Abbildung dargestellten unterschiedlichen Varianten⁴⁶¹ gab.

<p>Variante Eins</p> <p>Block A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einleitende Fragen • Wissen • Wissensmanagement <p>Block B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelles Wissensmanagement • Externes Wissensmanagement • Internes Wissensmanagement • Systemisches Wissensmanagement <p>Block C</p> <p>VIII. Abschlussfragen</p>	<p>Variante Zwei</p> <p>Block A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einleitende Fragen • Wissensmanagement • Wissen <p>Block B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelles Wissensmanagement • Externes Wissensmanagement • Internes Wissensmanagement • Systemisches Wissensmanagement <p>Block C</p> <p>VIII. Abschlussfragen</p>
<p>Variante Drei</p> <p>Block A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einleitende Fragen • Wissen • Wissensmanagement <p>Block B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelles Wissensmanagement • Internes Wissensmanagement • Externes Wissensmanagement • Systemisches Wissensmanagement <p>Block C</p> <p>VIII. Abschlussfragen</p>	<p>Variante vier</p> <p>Block A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einleitende Fragen • Wissensmanagement • Wissen <p>Block B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelles Wissensmanagement • Internes Wissensmanagement • Externes Wissensmanagement • Systemisches Wissensmanagement <p>Block C</p> <p>VIII. Abschlussfragen</p>

Abb. 26 Varianten der Fragealternierung im Face-to-Face Basisinterview
Quelle: Eigene Darstellung

Auch innerhalb einzelner Blöcke wurden Fragen in ihrer Reihenfolge aus ebd. Grund getauscht, dies wird an entsprechender Stelle ausgeführt.

Vor der eigentlichen Befragung wurde telefonisch und/oder per E-Mail ein Termin vereinbart, und alle Wissensexperten haben den Fragebogen inklusive eines einleitenden Anschreibens und des Glossars vorab zugesandt bekommen. Das Anschreiben war recht kurz gehalten und wurde dem Fragebogen vorangestellt:

Sehr geehrte/r XXXX,

ich möchte mich an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich für Ihre Teilnahme an der ersten Delphi Runde, dem Face-to-Face Basis-Interview, bedanken. Mit der Zeit, die Sie sich für mich nehmen, steht und fällt die Untersuchung. Damit ich mich besser auf das Gespräch konzentrieren kann, bitte ich um Ihr Einverständnis, das Interview auf Tonband aufzuzeichnen. Ihre Beiträge werden selbstverständlich anonym und vertraulich behandelt. Das Interview ist in drei Blöcke gegliedert. Diese nähern sich der Fragestellung „*Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken*“ an:

Block A: Einleitung

Block B: Anwendungsfelder von Wissensmanagement

Block C: Abschluss

Das Interview wird ca. 60 Minuten dauern und enthält insgesamt 30 Fragen. Umseitig habe ich Ihnen ein Glossar mit den wichtigsten Definitionen zusammengestellt, auf die im Interview Bezug genommen wird.

Ich freue mich schon sehr auf das Gespräch mit Ihnen in der am ... um

Mit freundlichen Grüßen aus Loughborough⁴⁶²

⁴⁶¹ Alle Varianten wurden in den Pretest der Alpha-Version erfolgreich getestet.

⁴⁶² Integriertes Anschreiben im Face-to-Face Basisinterview, s. Anhang 5: Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (dt.) Variante V₁ mit Anschreiben und Glossar

Der Aufzeichnung des Interviews stimmten alle Wissensexperten zu. Dass die Interviews aufgezeichnet werden sollten, wurde bereits während der Vorab-Telefonate bzw. E-Mails kommuniziert; der Grund für die Entscheidung zur Aufnahme war, dass sich der Interviewer auf das Gespräch und die Gesprächsführung konzentrieren wollte und darauf, dass Zeit und Interviewchronologie stimmten – die inhaltlichen Aspekte sollten aber als quasi wichtigster Output darunter nicht leiden, und so sollten die handschriftlichen Gesprächsnotizen ergänzt werden können um die 1:1 Transkriptionen der Interviews.⁴⁶³ Das Glossar sollte, wie bereits beschrieben, den Wissensexperten den Einstieg in die Thematik erleichtern und diene des Weiteren dazu, den professionellen Anstrich des Forschungsvorhabens entsprechend anzuheben. Aus diesem Grund wurde auch der Fragebogen selbst inklusive Deckblatt ansprechend zweifarbig designed, und es wurde sowohl die Humboldt-Universität zu Berlin als Basisstation als auch die University of Loughborough als Mentorenstation auf dem Titelblatt mit Logo eingefügt:

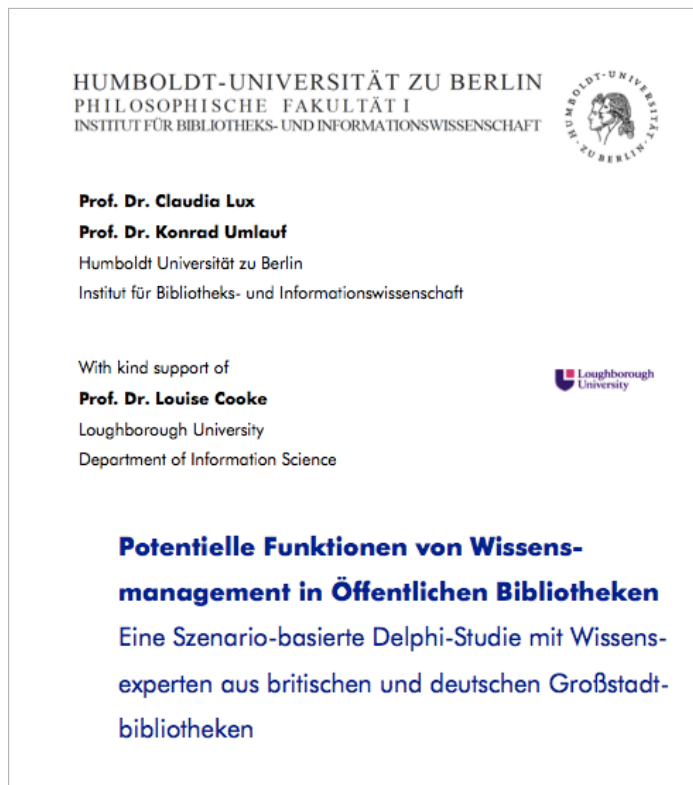


Abb. 27 Deckblatt aller Befragungsrunden / Anschreiben an die Wissensexperten
Quelle: Eigene Darstellung

Deckblatt und Kopfzeilen wurden alle personifiziert, und zum eigentlichen Interview wurde den Experten noch einmal der Fragebogen ausgedruckt auf handgeschöpftem Büttenpapier überreicht. Der Befrager selbst hat den Interviewleitfaden noch mit redaktionellen Angaben versehen, beispielsweise auf jeder Seite Zeitangaben, in einigen Fällen kritische Anmerkungen aus den Pretest-Interviews, die der

⁴⁶³ Die Erfahrungen aus den Konsultanteninterviews wie auch die vor allem englischsprachigen Pretests haben sehr deutlich aufgezeigt, dass ein Mitschnitt erforderlich ist. Die Aufnahmen wurden mittels eines Mini-Disc-Aufnahmegerätes aufgezeichnet.

Moderator nicht vergessen wollte oder – um die Standardisierung und damit auch die Vergleichbarkeit der Interviewsituationen über die einzelnen Fragen hinaus zu gewährleisten – vorformulierte Stichworte zu den Übergängen zwischen den Themenblöcken:

Abb. 28 Regieanweisungen zum Übergang zu einem weiteren Frageblock (rote Schrift) und Zeitmarke (unten links)
Quelle: Eigene Darstellung

Im März 2008 wurden Gespräche mit 24 Wissensexperten aus Öffentlichen Bibliotheken in Großbri-

Regie: 20 von 30 Fragen beantwortet,
 Wir liegen gut in der Zeit.
 Es folgt der Themenblock Internes Wissensmanagement.

__ / 42

tannien, im April/Mai 2008 mit 24 Wissensexperten aus Öffentlichen Bibliotheken in der Bundesrepublik Deutschland geführt. Die Endversion des Fragebogens konnte die vorab definierten Ziele der Befragungsrunde erreichen:

- Herstellung eines einheitlichen Referenzrahmens bezogen auf die Studie und die verwendeten Begrifflichkeiten
- Ermittlung von potentiellen Einflussbereichen (sowie deren erste Gewichtung), von Schlüsselfaktoren und von möglichen (positiven sowie negativen) Störereignissen zur späteren Szenarienherleitung;
- Ideenaggregation und Problematisierung des Untersuchungsgegenstandes

Die Dauer der einzelnen Interviews beschränkte sich wie geplant bis auf wenige Ausnahmen auf ca. 60 Minuten, nicht eingerechnet sind hier Vorgespräche, Bibliotheksführungen und anschließende informelle Gespräche in lockerer Atmosphäre.

Aussagen der befragten Wissensexperten sind anonymisiert in Text und Fußnoten eingebaut. Zitate im Text erhalten dabei keinen referenzierenden Verweis sondern werden mit ^{EZ} für Expertenzitat ausgewiesen.

2.5.3 Frageblock A

Einleitung

Frageblock A verfolgt drei Ziele:

- Einleitende Fragen zu wissensmanagement-relevanten Rahmenbedingungen der befragten Institutionen und deren Ausprägung in den untersuchten Institutionen
- Annäherung an das Wissensverständnis der Wissensexperten weniger bezogen auf die Institution, sondern in einem gesamtgesellschaftlich-allgemein gehaltenen Kontext
- Annäherung an den Status Quo in Verständnis und ggf. Anwendung von Wissensmanagement in den untersuchten Institutionen bzw. durch die Wissensexperten

Die Wissensexperten sollen in das Thema eingeführt werden, aber nicht abstrakt, sondern immer in direktem Bezug zu ihrer berufsbiographischen Expertise und ihren menschlich-individuellen Wahrnehmungen. Die einzelnen Wissensexperten stehen als institutioneller Fachmann aber auch als beobachtender, wissender Gesellschaftsexperte im Vordergrund der Untersuchungen. Die zitierten Aussagen stellen keine Vollständigkeit dar – sie sind grammatikalisch standardisiert und z.T. deutlich gekürzt und pointiert worden, versuchen aber in Wortfolge und Wording der Intention des Wissensexperten möglichst nah verhaftet zu bleiben.

Um den sog. Halo-Effekts zu vermeiden, wurden in Block A die Themenbereiche Wissen und Wissensmanagement alterniert.

2.5.3.1 Einleitende Fragen

Frage 1 bis 5

Nach NONAKA und TAKEUCHI⁴⁶⁴ sind es – wie in Kapitel 2.2.1.1 bereits ausführlich beschrieben – die fünf Eigenschaften Autonomie, Fluktuation und kreatives Chaos, Intention, Interne Vielfalt sowie Redundanz, die eine Unternehmenskultur so fördern, dass Wissensaustausch und Wissensmanagement im Sinne der ‚lernenden Organisation‘ gut funktionieren. Dies nicht wissend, wurden die Experten gebeten, diese Attribute auf ihre Institution zu beziehen und deren Einfluss auf die alltägliche Arbeit unter der Fragestellung „*Wie beschreiben die folgenden Eigenschaften Ihre Institution?*“ auf folgender Skala einzuordnen:

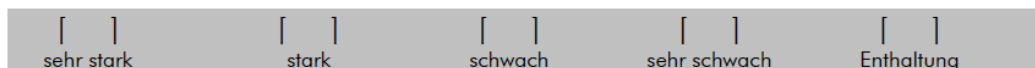


Abb. 29 Skala für Frage 1 bis 5 des Face-to-Face Basisinterviews
Quelle: Eigene Darstellung

Die fünf Eigenschaften wurden in unterschiedlicher Reihenfolge alternierend abgefragt:⁴⁶⁵

V₁: Autonomie ; Fluktuation und kreatives Chaos ; Intention ; Interne Vielfalt ; Redundanz

V₂: Interne Vielfalt ; Autonomie ; Redundanz ; Intention ; Fluktuation und kreatives Chaos

V₃: Fluktuation und kreatives Chaos ; Interne Vielfalt ; Autonomie ; Redundanz ; Intention

V₄: Intention ; Redundanz ; Interne Vielfalt ; Fluktuation und kreatives Chaos ; Autonomie

In der Regieanweisung wurden die Wissensexperten darauf aufmerksam gemacht, dass das Ranking der Eigenschaften das einzige Ranking innerhalb des Face-to-Face Basisinterviews ist, und es wurde ihnen die Möglichkeit angeboten, das Ranking und die einzelnen Faktoren zu kommentieren.

⁴⁶⁴ vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 72ff und Nonaka/Takeuchi (1997), S. 83ff. Im Folgenden alphabetisch gelistet.

⁴⁶⁵ Eine weitere Variante – V₅ in der Reihung Redundanz ; Intention ; Fluktuation und kreatives Chaos ; Autonomie ; Interne Vielfalt – wurde nicht eingesetzt, da der Vf. nicht mit ‚Redundanz‘ als dem komplexesten/diffusesten Begriff (Ergebnis der Pretests) einsteigen wollte.

Frage 1

Autonomie

Autonomie, sprich eigenständige und unabhängige Mitarbeiter bzw. Teams, gilt mehrheitlich (zu fast 80%) als Eigenschaft, die als stark bis sehr stark prägend für die befragten Institutionen gewertet wird:

	BRD	GB	gesamt	geclus- tert ⁴⁶⁶
sehr stark	5	1	6	38 (79%)
Stark	16	16	32	
Schwach	3	5	8	10 (21%)
sehr schwach	0	2	2	
ohne Wertung	0	0	0	0 (0%)
Gesamt	24	24	48	

Tab. 16 Ergebnis Autonomie
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Die Wissensexperten beklagen oftmals eine eingeschränkte Autonomie durch die übergeordneten Instanzen⁴⁶⁷ oder aber durch die strukturellen Rahmenbedingungen⁴⁶⁸, weisen aber auch darauf hin, dass die Mitarbeiter den Handlungsspielraum, über den sie verfügen könnten, nicht ausnutzen und nicht autonom genug agieren.⁴⁶⁹ Letztendlich wird oftmals eine situative oder funktionale Autonomie beschrieben, die abhängig ist vom Aufgabengebiet, von der Stellung innerhalb der Organisation oder aber davon, wie Führung verstanden wird.⁴⁷⁰

⁴⁶⁶ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁴⁶⁷ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„As an organization obviously we are not autonomous because through the local government we have a jurisdiction, a geographical jurisdiction, we still come under the power of the national government. We are very dependent on the government subvention, the money they give us to run our services. Libraries come under community services and within that directorate of the community services, so within there are other departments. In terms of employees and teams I would say there are independent teams, but also interlinked with other areas of the services“

„The local government system is very hierarchical and everything we do is checked. Within the library service people can undertake initiative. Our heads of service are very controlling so they want to know everything that is happening.“

⁴⁶⁸ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Innerhalb des Teams sind die Mitarbeitenden eigenverantwortlich tätig, gebunden an die Dienstanweisung der Stadt, in das Gefüge der Verwaltung, eingebettet in eine Teamorganisation/Hierarchie.“

„We are a service within the department of the council and we also exist under the statute of the government, our funding comes from the government. The council produces a business plan each year and we have to contribute to that business plan, they set the goals and we tie into what they want us to realize. We are not particularly autonomous.“

⁴⁶⁹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„I would always prefer that people would manage to be more self-sufficient. What we don't want is for people to be coming and raising issues that they should be able to be dealing with themselves.“

„Wir sind keine Bibliothek, die demokratisch entscheidet. Insgesamt sind Bibliothekare ein etwas träges Volk, also eher beharrend, nicht unbedingt innovativ.“

⁴⁷⁰ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„It depends on the level of staff, it depends on what level they are in the organization.“

„Das ist personenbegründet aber auch funktionenbegründet. Eine Mahnstelle kann nicht eigenständig und unabhängig sein.“

„Different teams are managed in different ways. We are given the freedom to choose projects within certain parameters and a certain degree of freedom.“

„Wir haben auch sehr viele Mischarbeitsplätze, dadurch ist die Autonomie der Leute eigentlich auch noch gegeben, weil sie sich ihre Arbeiten einteilen können.“

Dennoch – im Vordergrund stehen die positiven Stimmen⁴⁷¹, die einen großen Handlungsspielraum, der genutzt wird und arbeitsmotivierend ist, beschreiben, und vor allem in den letzten Jahren einen Wandel hin zu mehr Eigenständigkeit und Selbstverantwortung von Einzelnen und /oder Teams konstatieren, begrüßen und pflegen:

[...] Da liegt ein Fokus auf Eigenständigkeit und vor allen Dingen auf der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, diese Autonomie weiter zu entwickeln und sie eben im Zusammenhang mit der Loyalität zur Stadtbücherei zu sehen. Das ist eine Aufgabe die kontinuierlich zu halten ist. [...] ^{ez}

„Ich verstehe Autonomie so, dass jeder seine Verantwortungsbereiche hat, und dass wir auch Teams haben, die relativ unabhängig entscheiden.“

„Das ist alles sehr auf mich zugeschnitten.“

⁴⁷¹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Das hat mit Delegation zu tun. Ende der 1980er Jahre wurde an der Verbuchungstheke bei jeder Gelegenheit der Chef oder eine Bibliothekarin gerufen, um Entscheidungen zu treffen, heute werde ich vielleicht einmal im Monat gerufen. Das war ein ganz großes Anliegen, dass das aufhört, diese entwürdigende Hierarchieform: ‚Jetzt holen Sie mal jemand kompetenteres.‘ Das kommt auch beim Publikum sehr gut an. Die wissen, da sind kompetente und nette Mitarbeiter – das stärkt ja auch das Selbstbewusstsein.“

„Because of the structure of the branches with a high level of autonomy. If they can make their own decisions, staff gets enlarged and encouraged, if they are responsible for something, can develop own things.“

„Es hat sich gezeigt, dass Menschen, wenn sie mehr Verantwortung haben, ihre Aufgaben besser erfüllen und mit mehr Freude daran gehen.“

„It is definitely strong in this library, and indeed across our library service we would have people working in teams who would be responsible for particular departments and areas of knowledge and therefore they work in the way that they work. Having said that, we don't want them to be too self-sufficient and independent because everybody needs to work together and that is an area where particular knowledge and Knowledge Management defines the way that we work.“

„Unser Handlungsspielraum ist relativ groß.“

Frage 2

Fluktuation und kreatives Chaos

Fluktuation und Chaos, sprich ein Wechsel der Aufgaben, Zuständigkeiten und Mitarbeiter sowie eine (absichtliche) Störung von Routineabläufen, gilt als Eigenschaft, die mit 60% Zustimmung als relativ stark prägend für die befragten Institutionen gewertet wird:

	BRD	GB	gesamt	geclustert ⁴⁷²
sehr stark	3	4	7	29 (60%)
stark	9	13	22	
schwach	11	5	16	17 (35%)
sehr schwach	1	0	1	
ohne Wertung	0	2	2	2 (4%)
gesamt	24	24	48	

Tab. 17 Ergebnis Fluktuation und kreatives Chaos
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Fluktuation und kreatives Chaos sind als Begriffspaar nicht unbedingt immer gleich verstanden und interpretiert worden. Generell werden vor allem von den Wissensexperten kontinuierliche Veränderungen positiver bewertet als von den ‚betroffenen Mitarbeitern‘.⁴⁷³ Dabei ist die Wertung stark abhängig davon, ob die Fluktuation gewollt passiert oder durch Stellenstreichung oder andere Phänomene von außen als ‚aufoktroziert‘ empfunden wird und eher institutionelle Stagnationen zur Folge hat.⁴⁷⁴ Stagnationen können aber auch immanent sein – wenn die Strukturen entsprechend starr sind oder wenn erst gar kein (personeller) Wechsel erfolgt.⁴⁷⁵

⁴⁷² Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁴⁷³ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Erst mal hab ich gelacht, als ich das gelesen habe. Weil Bibliotheken doch sehr stark traditionell und beharrend auf Arbeitsabläufen sind und auch die Mitarbeiter das Bedürfnis haben, es so zu machen, wie man es doch schon immer gemacht hat. Und auch einen Arbeitsablauf zu Ende zu führen und nicht durch etwas anderes gestört zu werden.“
„Ich würde mir eine stärkere Fluktuation wünschen. Aber das entspricht nicht unbedingt dem Willen und dem Festhalten von Mitarbeitern an festgeschriebenen Abläufen.“

⁴⁷⁴ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Das ist immer noch in hohem Maße ein Frauenjob, wir haben ein relativ junges Team, das heißt die kriegen jetzt alle Kinder, fallen von daher aus. Die Stellen können wir größtenteils erst mal für ein Jahr besetzen, das bedeutet für uns extrem hohe Fluktuation, Planungsunsicherheit, das ist nicht sehr schön.“
„Wir haben in den letzten Jahren elf Mitarbeiter verloren. Insofern ist Fluktuation, dass jemand weggeht, aber niemand dazukommt, und das verursacht schon Chaos und dadurch wachsen auch die Aufgaben und Zuständigkeiten. Das ist schon sehr extrem.“

⁴⁷⁵ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We actually have people who worked in this library service for forty years ...“
„Zwischen den Abteilungen gibt es wenig Fluktuation.“
„There isn't rapid changeover, there isn't a huge amount of flexibility of employment and there isn't a great deal of turnover in change of responsibilities.“
„Innerhalb des Stammteams, also Leuten, die einen festen Arbeitsvertrag haben, ist die Fluktuation und das kreative Chaos eher als schwach zu bezeichnen. Da herrscht schon eine ganz klare Aufgabenverteilung.“
„My duties do tend to change, often on a daily basis. Different issues arise that you have to respond to. Some of the library managers tend to manage a number of employees, varied from 20 to 3, depending of the size of the building. With those, their duties have been fairly static.“
„Most of what we do is governed by day-to-day routines.“

Fluktuationen und Chaos werden aber viel stärker noch als durch das oft heterogenen Aufgabenfeld als ‚natürlich‘ angesehen, und je nach Ebene auch entsprechend selbstverständlich hin- wenn nicht sogar angenommen.⁴⁷⁶ Dabei spielt die Art zu führen⁴⁷⁷ sicher eine entscheidende Rolle, und einige Best-Practice- bzw. Lessons-Learned-Beispiele verdeutlichen, dass diese Eigenschaft bewusst und mit Erfolg gefördert werden kann und wird:

[...] In terms of a change of their duties and responsibilities, we do move librarians round every couple of years. And that is a deliberate disturbance of routine. At that time, it was not received very well at all. But now, librarians have found – they’ve worked in different buildings, they’ve met different staff, they meet different customers – they are more open to change and gain different experiences. By moving them around, they largely understood that there is a bigger service, that each library has got its own individual problems. One of the aims of that new structure is that we are going to move library assistants around. We want them to experience different challenges, different opportunities, different ways of doing things. [...]^{ez}

[...] Wir haben im letzten Jahr eine Teamleiterrotation gemacht, was nach sehr kurzer Zeit von den Mitarbeitern gut angenommen wurde. Um neue Ideen für das Team zu bringen und eingefahrene Gleise zu verlassen wurde der Wechsel gestartet. Innerhalb von zwei Wochen haben alle gesagt „Tolle Sache, gut für das Team“. Das finde ich ist ein kreatives Chaos, obwohl für mich der Begriff eigentlich negativ besetzt ist. [...]^{ez}

[...] Change is endemic in local government. So in some ways change is a constant background within the way we work. If it’s not local change it will be change enforced by national initiative. Staff has to learn to adapt to that constant background of change or else they very quickly lose interest and fall away. So we tend to retain staff, which can learn that within that atmosphere of change. And to try and forge keeping our believe system strong and take the service into the direction it needs to go and that’s a skill in itself and not everybody can develop that. I think that change and chaos can be productive sometimes. [...]^{ez}

[...] Beim Wechsel der Aufgaben planen wir eine Rotation bei den Lektoraten. Das haben wir jetzt zweimal gemacht und die Leute waren sehr zufrieden. Es gibt schon so ein gewisses Beharren: „Das mach ich jetzt seit 20 Jahren, das kann ich jetzt aus dem FF“. Es ist sowohl für das Lektorat gut, weil da mal frischer Wind reinkommt, und auch für die Person, die einfach noch mal eine neue Herausforderung kriegst. [...]^{ez}

[...] Wenn ich den Begriff kreativ herausgreife, dann ist der Anteil sehr hoch, unsere Mitarbeiter haben sehr viele Freiheiten eigene Ideen zu entwickeln und auch umzusetzen, die werden kaum daran gehindert. Es muss nur in das Rahmenkonzept, in die Ästhetik des Hauses passen. Wir lassen auch zu, dass mal was probiert wird, bevor wir lange planen. Ein Beispiel: Als wir 1995 als erste deutsche Öffentliche Bibliothek das Internet eingeführt haben, hatten wir innerhalb von 14 Tagen eine Homepage. Wir haben es einfach gemacht. Und wir haben gesagt, wenn es Probleme gibt oder nicht, dann schauen wir, was passiert. Und der Grundsatz: „Sollten wir uns irren, dann haben wir was gelernt.“ Und es geht erstaunlicherweise wenig schief. [...]^{ez}

⁴⁷⁶ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„There is fluctuation and creative chaos only in terms of when there is a restructuring. This is also a time for people to move up a bit and roles change.“

„Wir hatten in den letzten Jahren organisatorisch viele Wechsel, Wandel, Brüche, neue Projekte.“

„Sometimes jobs are rotating because of responsibilities or somebody moves to another department or another unity of the service, so jobs rotate from time to time and also to prevent kind of redundant efforts on the parts of the individual doing it, and also enrich the individuals normally this way.“

„Im Mitarbeiterstamm ist die Fluktuation sehr gering. Was sehr stark ist, ist der Wechsel in einem Team, der Wechsel von Aufgaben, die große, durchaus sehr gut Bereitschaft für den Kollegen einzuspringen, die selbstverständliche Vertretung, auch dann, wenn sie nicht in der Arbeitsplatzbeschreibung steht.“

„Our staff does quite a lot of different things and the things might vary from day to day.“

„Das wechselt, es ist sehr von Zufällen auch abhängig, aber es ist durchaus auch die Freiheit da, spontan was zu machen, was natürlich auf etliche durchaus chaotisch wirken kann oder auch manchmal tatsächlich chaotische Auswirkungen haben kann. Dafür passiert viel.“

⁴⁷⁷ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„In that I’m conscious that the organisation probably is influenced by the way in which I operate, and I believe in creative chaos.“

„Wir haben einen häufigen Wechsel an Aufgaben und Zuständigkeiten, weniger von Mitarbeitern. Wenn ich feststelle, dass Unzufriedenheiten da sind, dann schaue ich da genauer hin. Organisationspläne sind irrelevant zunächst einmal, die kann mal alle hinterher noch anpassen. Es führt zum Ziel, wenn ich Vorschläge mache, dass ich mit den Betroffenen spreche, dass wir dann gemeinsam zu Ergebnissen kommen und dann strukturieren wir das um.“

„We have just started walking people around and we are doing that – before it’s been voluntarily and now we are actually swapping some people and we are saying you have to do this. That’s because we want to spread knowledge.“

Die Notwendigkeit, den Faktor bewusst zu fördern, wird von einigen Wissensexperten abschließend betont.⁴⁷⁸

Frage 3

Intention

Intention, sprich die Werte, Zielsetzung, Mission und Vision der Einrichtung, in der der Wissensexperte arbeitet, gilt als Eigenschaft, die den mit Abstand stärksten Wert in der Kategorie ‚sehr stark‘ zugewiesen bekommen hat und die als ausnehmend stark prägend (über 80%) für die befragten Institutionen gewertet wird:

	BRD	GB	gesamt	geclus- tert ⁴⁷⁹
sehr stark	9	13	22	40 (83%)
Stark	9	9	18	
schwach	4	1	5	7 (15%)
sehr schwach	1	1	2	
ohne Wertung	1	0	1	1 (2%)
gesamt	24	24	48	

Tab. 18 Ergebnis Intention
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Die Statements der Wissensexperten sind in diesem Punkt so eindeutig wie die Skalen:

[...] Basically, we are providing high quality information, we're providing access for all to develop real cultural impact and lifelong-learning, to support abilities. We have to provide a front-line service to members of the public, based on the ethos of libraries: they should be free, the service they provide should be for everyone, no one should be judged when they come in through the doors. [...] ^{ez}

[...] Wir definieren uns aus unserer Aufgabe. Wir verkaufen nichts, wir erwirtschaften kein Produkt, und wir haben eine Aufgabe, die wir wichtig finden, für die Stadt und für die Bürger und versuchen das umzusetzen und verweisen immer wieder darauf, wie wichtig das doch ist. [...] ^{ez}

Vereinzelt wird der Konflikt zwischen übergeordneten, gesamtgesellschaftlich nationalen oder regionalen Strategien und der Alltagsmission thematisiert, oder es werden Versäumnisse auf Seiten der nächsthöheren Führungsebene angeführt⁴⁸⁰, oder es wird bemängelt, dass die durchaus verschriftlichten Ziele „im täglichen Einerlei oft etwas aus den Augen verloren werden“⁴⁸¹.

⁴⁷⁸ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„I think with the current financial climate, we are going to have to be very strong in terms of flexibility.“
 „Es ist so, dass eine Grundstruktur bleibt, sich Routineabläufe verändern – man muss sich weiterentwickeln. Das kreative Chaos ist schon ziemlich hoch.“
 „I would say that at the moment it is strong and say we are moving into a much more change orientated situation where we will be doing things differently and we are in a very rapidly changing external environment.“

⁴⁷⁹ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme ≠ 100 ergeben.

⁴⁸⁰ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We have a clear mission statement and we have a clear sense of purpose. In the UK in the public library system there is a conflict between national intentions and more local goals, so I'd say that locally our intension goals or values are very strong but there are sometimes conflicts between our goals and the goals posed by central government.“
 „Es gibt ein Leitbild des Kulturamtes, wir sind dem Kulturamt zugeordnet, das hat überhaupt keinen Einfluss. Das steht im Büro des Amtsleiters auf Pappe gedruckt. Werte haben sicher Einfluss, auch Zielsetzungen, auch Visionen. Nur, sie sind nicht oder nur kaum festgeschrieben.“

Drei Gründe werden maßgeblich angeführt, die für eine entsprechend klar definierte Unternehmensintention sprechen: Kundenorientierung,⁴⁸¹ eine klare (interne) Prioritätensetzung⁴⁸² sowie eine (systemische) Verlinkung mit den Interessen der übergeordneten Kommune in positivem Sinne⁴⁸³.

„As a single entity, our library meets its needs in the sense that it's very locally responsive. It knows its customer base well and is able to deal with it. But as a county service, we are struggling with "why we are here" and "what we are here for" within the context of our funding situation."

„Wenn ein entscheidendes Mitglied im Dezernat sagt: „Wer Visionen hat, der muss zum Arzt gehen“, dann wissen Sie, wie es um nach außen getragene Visionen aussehen kann."

„Sehr schwach, weil unser Chef sich weigert, irgendwelche Ziele, Zielgruppen aufzustellen, weil sich alles viel zu schnell ändert. Ich finde das nicht gut, aber ich bin nicht für das Ganze verantwortlich und dann ist das eben so."

⁴⁸¹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Unser Leitbild wurde vor längerer Zeit erarbeitet und auch auf die Visitenkarten gedruckt. Die Mitarbeiter müssen ja auch wissen, was uns wichtig ist und wo wir Wert drauf legen, wie wir die Ziele erreichen – kooperative Führung ist wichtig und Kundenorientierung steht im Mittelpunkt."

„Was uns da immer wieder vor Augen steht, ist der Punkt Kundenorientierung – alles vom Punkt der Kunden aus zu denken. Man muss sich aber auch immer wieder erneut daran erinnern: Im Zweifel für den Kunden."

„Das Ziel, die Aufgabe, die Visionen, das, was uns umtreibt, ist den Bürgern, der Bevölkerung, Informationen bereitzustellen, und zwar in allen möglichen Belangen, solange das unser Geld und Personal zulässt. Dieses Ziel ist allen bewusst."

⁴⁸² Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Wir haben ein gemeinsam erstelltes Konzept. In Zweifelsfragen werden Entscheidungen aufgrund des Konzeptes gefällt. Wir hatten z.B. in unserem Konzept festgelegt, dass wir keine klassischen Literaturveranstaltungen mehr machen und nun ist es wirklich ein Leichtes, diese ganzen Nachfragen – könnten Sie mal eine Lesung machen – abzulehnen. Das Konzept sagt, wir machen solche Veranstaltung nicht mehr, wir geben da kein Geld mehr rein, wir geben da kein Personal mehr rein, weil es nichts bringt."

„Wir haben Visionen und setzen die auch um. Das ist ein ständiger Prozess mit Zielplanungen und Theoriediskussionen: Wer sind wir, wohin gehen wir, was ist unsere Aufgabe, wie können wir uns auf neue Trends einstellen, usw."

⁴⁸³ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„The public library itself will have a vision but that vision has to link to the priorities of the council. And there are a variety of priorities, which the council sets. Not necessarily annually but in a cycle. For instance, at the moment the priorities of the council include providing excellent services. There are other priorities and those include insuring that people have a life, which is healthy and economically satisfying. We have again taken that priority very strongly. The local authority has the priority to be the greenest borough. And again we have fitted what we do to that priority and really seized upon that priority to further the service that we provide."

„We are part of a bigger organization, the local authority, and there is a business planning process and we have service improvement action plans which link into that. From that people have performance development reviews and that individual work plans and everything links back to two documents and one is the sustainable community document for every local authority, what we call our „to do list“ and the library links into that."

Frage 4

Interne Vielfalt

Interne Vielfalt, sprich hohe Flexibilität sowie ein gleichberechtigter Zugang zu Informationen und Informationssystemen, gilt als die Eigenschaft, der nominell und prozentual in der Clusterung der mit 85% Zustimmung der höchste Wert zugesprochen wird und die somit als mit am stärksten in ihrer Ausprägung, bezogen auf die untersuchten Institutionen, gelten kann:

	BRD	GB	Gesamt	geclustert ⁴⁸⁴
sehr stark	8	4	12	41 (85%)
stark	13	16	29	
schwach	2	4	6	6 (13%)
sehr schwach	0	0	0	
ohne Wertung	1	0	1	1 (2%)
gesamt	24	24	48	

Tab. 19 Ergebnis Interne Vielfalt
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Der gleichberechtigte Zugang zu Informationen hat sich, da sind sich die befragten Wissensexperten einig, „mit der zunehmenden Technisierung explosionsartig verbessert, mit Intranet, Mail, usw.“⁴⁸⁵, auch wenn unterschiedliche Funktionen und Hierarchien unterschiedliche Zugänge und unterschiedliche Berechtigungen haben und haben müssen⁴⁸⁶, und die Motivation der Mitarbeiter, der Informationsholschuld in ausreichendem Maße nachzukommen, nicht immer gegeben ist.⁴⁸⁷ Unterschieden

⁴⁸⁴ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁴⁸⁵ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We do have access via e-mail to all of our colleagues throughout the council. But we also have access through the council's website to a lot of information about the council. Also to the council's intranet site, which is a lot of the internal communication so we use the internet and the intranet a lot in the work that we do as well as the library catalogues.“

„Was wir gerade begonnen haben, ist Laufwerke einzurichten, auf die bestimmte Kolleginnen Zugriff haben. Und wo dann gemeinsame Informationen abgelegt werden können, damit die alle darauf zugreifen können. Wir haben auch ein Laufwerk auf das alle zugreifen können, was noch mal extra ist und da bilden wir Sachen ab, wie z.B. Fotos der letzten Veranstaltung. Und dadurch ist einfach jeder immer über alles informiert. Ohne persönlich bei jeder Besprechung dabei zu sein.“

„We have a special drive with all projects and the strategy-papers as well, but of course there is a management drive, password supported, or on-going, work in progress.“

„Our staff have very easy access to information resources, we encourage them to keep up to date in own responsibility, but of course some areas are password saved.“

⁴⁸⁶ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Wir haben diese Zweiteilung in bibliothekarische und nichtbibliothekarische Mitarbeiter. Bei den bibliothekarischen würde ich sagen ‚stark‘, und bei den technischen überwiegend eher ‚schwach‘. Das hat aber auch mit Hol- und Bringschuld zu tun, weil wenn jemand das Angebot nicht annimmt, kann man auch nichts machen.“

„It depends on your role within the organization. The higher you are within the organization the more control you have about who has access to information. There are rules about how we manage personal information and that kind of thing. Not everybody has access to very detailed information.“

„Es gibt Arbeiten, wo eine relativ niedrige Flexibilität angesetzt wird, auch erwartet wird. Je höher jemand in der Hierarchie klettert, sind natürlich eine hohe Flexibilität oder eine interne Vielfalt Voraussetzung, dass er diese Position überhaupt ausfüllen kann.“

⁴⁸⁷ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Alle Kollegen müssen grundsätzlich überall einsetzbar sein. Wir haben regelmäßige Dienstbesprechungen im Bereich der Diplom-Bibliothekare, aber auch im Assistenten- und FaMI-Bereich, ein Intranet, mit dem wir sehr gut arbeiten können und mit dem jederzeit, auch außerhalb der Dienstzeiten, die Kollegen mit Informationen versorgt werden

wird auch oft zwischen dem, was in der Zentrale gefordert und bekannt, und dem, was in Stadtteilbibliotheken gewusst und benötigt wird – ein Informationsgefälle wird konstatiert, aber nicht zwangsläufig auch kritisiert.⁴⁸⁸

können. Es liegt dann natürlich schon jedem selbst, die Mails, die man zusendet, auch zu lesen, bei Dienstbesprechungen sich zu äußern, Informationen auch einzufordern.“

„Wir haben von allen Sitzungen Protokolle, die im Intranet veröffentlicht werden und von allen eingesehen werden können. Wir haben ein Intranetforum, um andere Informationen zu verbreiten, irgendein Abgang von einer Stelle, ein Wechsel von einer Stelle zur anderen. Wir achten darauf, dass dieses Phänomen „Ich bin nicht informiert“ gar nicht erst aufkommt. Wenn irgendwo in der Firma was nicht läuft, dann heißt es ja immer, ich bin nicht informiert. Aber da besteht auch eine Hohlschuld.“

„Die Möglichkeiten sind da, werden aber nicht so stark genutzt, wie es ginge.“

„Wir haben nur Mischarbeitsplätze, d.h. wir haben keine reinen Auskunftsbibliothekare, wir haben überhaupt keine Leute, die nur noch hinter dem Schreibtisch sitzen. Wir haben Qualitätsmanagement eingeführt und in diesem Rahmen haben wir irgendwann mal festgelegt, wer ist denn für was zuständig, weil wir es leid waren, wenn gefragt wurde, wer macht denn heute morgen die Führung – Achselzucken oder wer macht den die Zeitungen, Frau XY ist krank, Achselzucken, keiner. Dass also ganz klare Vertretungsregelungen da sind und das bedeutet schon, dass die Personen hochflexibel sein müssen. Dass gesagt wird, wenn Person A krank ist, die die Führung machen sollte, dann macht Person B die Führung. Dass hätte auch einen schlechten Ruf nach außen, bei so einer Institution, wenn wir sagen würden, Führung fällt aus, weil Person A krank ist. Geht nicht.“

⁴⁸⁸ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Die Möglichkeit einer selbstverständlichen Vertretung erfordert eine hohe Flexibilität – und die habe ich nur, wenn meine Kollegen, die in der Hauptstelle arbeiten, auch wissen, wo der Lichtschalter in der Stadtteilbibliothek XY ist.“

„Ich glaube, dass manche Mitarbeiter nicht so viele Informationen haben, wie manche, die in unserem direkten Umfeld arbeiten. Also dass in den ganzen Zweigstellen Informationen manchmal sehr wenig verteilt sind. Die Zentrale ist da schon bevorzugtes Feld. Ich glaube, das ist eine Perspektivsache.“

„Innerhalb der Abteilung ist es sehr gut und zwischen den Abteilungen eher schwach.“

Frage 5

Redundanz

Redundanz, sprich Informationen, die nicht für das unmittelbare Vorhaben notwendig sind oder Informationen, die sich überschneiden, d.h. in unterschiedlichen Zusammenhängen und auf unterschiedlichen (Informations-)Wegen präsentiert werden, ist das Kriterium, das bzgl. seiner Auswirkung auf den Arbeitsalltag in den untersuchten Institutionen nicht klar zugeordnet werden kann – 54% der Probanden schreiben ihm eine stark bis sehr starke Ausprägung zu, 42% eine schwache bis sehr schwache, und 4% enthalten sich:

	BRD	GB	gesamt	geclustert ⁴⁸⁹
sehr stark	1	1	2	26 (54%)
stark	13	11	24	
schwach	10	10	20	20 (42%)
sehr schwach	0	0	0	
ohne Wertung	0	2	2	2 (4%)
gesamt	24	24	48	

Tab. 20 Ergebnis Redundanz
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Folgende Aussagen beschreiben recht klar, dass Redundanz hier durchaus auch im Sinne von NONAKA und TAKEUCHI verstanden worden ist:

[...] You might not necessarily always need the information but it's good to know you don't need it. [...] ^{ez}

[...] Im Sinne der Medienvielfalt brauche ich sogar diese Redundanz. Ich brauche die gleiche Information auf verschiedene Arten und Wegen. [...] ^{ez}

[...] Ich habe mal von einem Pfarrer gelernt, dass diese Redundanzen absichtlich in ihre Predigten einbauen, weil ja eh nicht immer alle der ganzen Predigt zuhören und da erreicht man mit den Informationen mehr Leute. Das hab ich mir so zu eigen gemacht, also ich finde Redundanzen ganz wichtig. [...] ^{ez}

Ansonsten wird Redundanz eher skeptisch betrachtet, da der Aspekt der doppelten, verfälschten oder unnötigen Information im Vordergrund des Redundanz-Verständnisses der Wissensexperten steht⁴⁹⁰, der erst mittels einer gelungenen Informationsfilterung ins Positive gekehrt werden kann. ⁴⁹¹ In diesem

⁴⁸⁹ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁴⁹⁰ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Manchmal werden Informationen zusammengetragen, die mit dem Thema nichts zu tun haben. Es ist nicht so, wie man sich das optimal vorstellt.“

„We seem to often have the same information presented in different ways, which leads to an information overload, and we don't need all the different ways of presentation, the same information from different sources.“

„Das ja auch teilweise überflüssige Informationen – wir bemühen uns schon, irgendwie zeitnah alles zu erledigen.“

„We have different versions of the same document. An example would be the staff manual which we have print versions of, we have it electronically, and version control is not always as tight as it should be.“

„Ständig werden die gleichen Sachen wiederholt, das ist gut – aber es passiert auch viel Fehlkommunikation, gerade unter Kollegen untereinander, auch Widersprüchliches, und die Führung muss das wieder gerade rücken.“

⁴⁹¹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Wir verfügen im Netz über verschiedene Informationswege, wo Informationen auch an unterschiedlichen Orten abgespeichert sind, jeweils nach thematischem Zugang und nach anderen Zugängen. Von daher sind dort auch Redundanzen, die benötigt werden, die man unter unterschiedlichen Fragestellungen sucht, durchaus vorhanden. Ansonsten

Sinne stehen Ängste⁴⁹², die sich aus Fehlinformationen entwickeln, Motivationen⁴⁹³, die sich aus der unterschiedlichen Ansprache auf persönliche Sichtweisen des Einzelnen entwickeln, gegenüber.

bemühen wir uns alle, zu überlegen, wer braucht welche Information und macht es Sinn, verschiedene E-Mails, die man bekommt, jetzt in CC an alle zu schicken oder es doch bei einem ausgewählten Kreis zu belassen, um einfach die Informationsflut ein Stück weit in den Griff zu bekommen.“

„There is a tendency in most large organizations to blame failures on lack of communication and that can sometimes lead to over-communication. Particularly the use of e-mail: multiple people copying into e-mails repetitive information. Our own goals are fairly strong, that helps in terms of filtering the over information that we get.“

„Wenn ich jetzt an unsere ganzen Protokolle denke, dann ist da natürlich eine relativ starke Redundanz da, also auch über die Hierarchie weg, also wenn ich denke es gibt Informationen die tauchen auf im Protokoll der Abteilungsleiter-sitzung, dann tauchen sie nochmals auf im Protokoll des Jour Fixe und dann gegebenenfalls sonst noch wo, außer es wird nur drauf verwiesen. Also es wird auf jeden Fall nicht noch mal schriftlich weiter gegeben aber kommentiert mündlich weitergegeben. Von daher ist es eine relativ starke Redundanz. Was aber meines Erachtens nur Vorteile hat, weil sich gewisse Sachverhalte dann doch eher einprägen.“

⁴⁹² Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„The same information is available by different means, it is at meetings or by e-mails going out to everyone or on shared access network and so on. The same information written in different ways, that's on the interpretation or on the information provider so I might be briefing my staff and a colleague might be briefing their staff and what is said may be different but the outcome is not always exactly the same. That can be very confusing.“

„Ich denke, dass wichtige Informationen nicht nur über das Tagesgeschäft, sondern auch politische Dinge, dass die da sind. Das ist nicht die wöchentliche Dienstbesprechung, die informellen Informationen würde ich sicher auch mit dazu rechnen, wobei das natürlich auch wieder einen negativen Aspekt hat. Das heißt dann auch mal Flurfunk, das gibt dann auch Gerüchte. Ob das wiederum von allen Mitarbeitern ähnlich gesehen wird, dass manche vielleicht sagen: ‚Warum wissen wir nicht einen Gang von Entwicklungen, sondern nur das Ergebnis?‘, das mag schon sein. Das ist auch der Eindruck wenn ich mit Dingen auf den Markt gehen würde, die wirklich irgendwo im Fluss sind oder die auch im Fluss von Verwaltung insgesamt sind, das würde in manchen Bereichen eher zu Missverständnissen oder Sorgen oder sogar Ängsten führen als zu anderem.“

⁴⁹³ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Wir haben in den letzten Jahren viele Dinge auf die Beine gestellt, die nur möglich waren, weil Mitarbeiter aus bestimmten Abteilungen, Aufgaben in anderen Abteilungen mit übernommen haben. z.B. unsere virtuelle Bibliothek von unserem Internetteam. So ist es ganz natürlich, dass wir einen hohen Informationsaustausch auch zwischen den Türen haben und da wir ausgehen von einem guten Klima im Haus wird eben auch kommuniziert und nicht intrigiert.“

„Ich finde, lieber eine Information zu viel als eine Information zu wenig. Das ist einfach für die Mitarbeiterzufriedenheit wichtig – auch wenn es mich nicht unbedingt betrifft, ich weiß das und ich fühle mich eingebettet. Und respektiere auch mehr, was die anderen tun. Information kann gar nicht redundant genug sein, weil sie selektiv wahrgenommen wird....“

„Redundanz geht intern die Beschäftigten an und gilt uns als eher positives, weil es eben nicht nur den eigenen Arbeitsbereich umfasst, sondern auch den Blick aufs Gesamte ermöglicht, wo bestimmte Themen für alle aufbereitet sind oder diskutiert werden.“

Einleitende Fragen (Frage 1 bis 5)

Fazit und Konsequenzen

Die quantifizierbaren Auswertungen ergeben ein recht eindeutiges Bild, das nach Auswertung auch so als erstes Ergebnis der Studie an die Wissensexperten kommuniziert wurde:

Gute Rahmenbedingungen für Wissensmanagement sind grundsätzlich gegeben. Bibliotheken verfügen über eine starke Intention, agieren relativ autonom und sind geprägt von einer hohen internen Vielfalt. Handlungsbedarf besteht in den Feldern ‚Fluktuation und kreatives Chaos‘ sowie in dem Zulassen von Redundanzen.⁴⁹⁴

Die Kommentare zeigen ein differenziertes Bild und geben so einen guten ersten Eindruck, wie und unter welcher Schwerpunktsetzung die einzelnen Bibliotheken arbeiten, mit welchen einschränkenden und eingeschränkten Ressourcen (finanziell, personell, technisch) gearbeitet wird und wie generell die systemischen, die einzelnen Organisationen ummantelnden Rahmenbedingungen aus Sicht der Wissensexperten strukturiert sind.

Vor allem durch eben diese Kommentare wurde zudem deutlich, dass die Ergebnisse aus den ersten fünf Fragen nicht zu stark zu gewichten sind: je nach Funktion und Position des Einzelnen (sei es Wissensexperte oder Mitarbeiter) in der Organisation haben die beschriebenen Eigenschaften unterschiedliche Auswirkungen auf Arbeitsumfeld, Handlungsrahmen und Spielräume. Auch hat es die Komplexität der Eigenschaften (insbesondere der Eigenschaften ‚Redundanz‘ sowie ‚Fluktuation und kreatives Chaos‘) verbunden mit deren Auswirkung und Ausprägung auf ein mindestens ebenso komplexes System aus einzelnen Personen, verschiedensten Organisationseinheiten, der Umwelt und unzähligen, kaum fassbaren Interdependenzen und Emergenzen den Wissensexperten nicht einfach gemacht, pointiert und eindeutig zu ranken.

Dies alles berücksichtigend wurde der Entschluss gefasst, die hier angeführten Eigenschaften in der zweiten Befragungsrunde in einer Vernetzungsmatrix den Experten abermals zuzuspielen und so zu eindeutigeren Ergebnissen bzgl. der Einflussstärke der einzelnen, wissensmanagementrelevanten Faktoren auf das bzw. innerhalb des Systems Öffentliche Bibliothek zu gelangen.

⁴⁹⁴ s. Ergebnisse der ersten Befragungsrunde In: Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

2.5.3.2 Wissen

Frage 6 bis 8

Der Themenblock ‚Wissen‘ wurde eingeleitet mit der auch im Glossar bereits beschriebenen Definition für Wissen im Kontext der vorliegenden Untersuchung:

WISSEN. Eine Definition.

Die Produktionsfaktoren Boden, Arbeit, Kapital sind ergänzt worden um die Faktoren Information und WISSEN. WISSEN ist essentielle Voraussetzung, um Handlungsoptionen erkennen, Bewertungen treffen und schlussendlich handeln zu können. WISSEN ist somit der Schlüssel zum persönlichen, beruflichen und organisationalen Erfolg. WISSEN ist subjektiv und immer im Besitz der jeweiligen Person oder Organisation (individuelles oder kollektives WISSEN).

Kurz gesagt: Je größer das WISSEN einer Person, Organisation oder Gesellschaft, desto freier und selbständiger kann diese ihre Ziele bestimmen, modifizieren, verfolgen und erreichen.

Ziel dieser vorangestellten Definition war die Schaffung eines relativ homogenen Bezugsrahmens für die Wissensexperten, die Antworten sollten somit vergleichbarer werden. Alle drei Fragen sind offene Fragen, deren Ergebnisse tabellarisch quantifiziert (Frage 6) oder aber in Tagclouds (Frage 7 und 8) inhaltsanalytisch ausgewertet worden sind.

Bei den Fragen sechs und sieben handelt es sich um Aufforderungen zu ersten Prognosen bezogen auf die generelle Relevanz von Wissen auf individuelle Lebensentwürfe in einer gesamtgesellschaftlich-systemischen Betrachtungsweise. Während Frage sechs eher generell ein erstes Meinungsbild aufzunehmen sucht (und keine überraschenden Ergebnisse erwarten lässt), ist Frage sieben bereits so angelegt, dass ‚Einflüsse, Entwicklungen und Probleme‘ abgefragt werden, die ihrerseits mittelfristig für die Konstruktionen der Trendprojektionen sowie des Abschlusszenarios wichtig sind, unabhängig davon, ob die Antworten positiv oder negativ konnotiert sind. Frage acht zielt ebenfalls auf ‚Einflüsse, Entwicklungen und Probleme‘ als Einflussgrößen für die weiteren Analyseschritte, zielt aber im Gegensatz zu Frage sieben auf Herausforderungen im Umgang mit Wissen innerhalb der Organisationen im Verständnis der befragten Experten.

Frage 6

Wird die Relevanz von Wissen Ihrer Meinung nach zunehmen?

Frage sechs war als offene Frage konzipiert. Die positiv-negativ-Antworten der Wissensexperten wurden aus den Aussagen abgeleitet, und so ergab sich folgende Tabelle:

	BRD	GB	gesamt ⁴⁹⁵
zunehmen	22	22	44 (92%)
nicht zunehmen	0	0	0 (0%)
ohne Zuordnung	2	2	4 (8%)
gesamt	24	24	48

Tab. 21 Ergebnis Relevanz von Wissen
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Die überwiegende Anzahl der Experten (92%) weisen Wissen eine steigende Bedeutung zu – keine überraschende Aussage, wie die Literaturrecherche bereits gezeigt hat. Dennoch sind viele skeptisch, ob und inwieweit der Einzelne mit der stetigen und immer noch zunehmenden Informationsflut umgehen kann:⁴⁹⁶ „*Because everybody can google something but they don't know actually how to search.*“⁴⁹⁷ Die Anwendbarkeit von Wissen wird dabei ebenso thematisiert wie der zunehmende Verteilungskampf um das Wissen und um den Zugang zu Wissen sowie auch die Motivation, Wissen und Wissenszüge erwerben zu wollen.⁴⁹⁷

⁴⁹⁵ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁴⁹⁶ Weitere Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„*There is so much of information that's available for people, for example on the internet, people that can organize and find knowledge are guaranteed to be important in the future. A lot of them is trying to filter out the 'final edge': a word into Google and millions and millions of hits; so being able to refine it and work out which bit of knowledge you want is going to be an increasingly important attribute and skill the people have to have. It's going to be important to tab that knowledge and to use it, to put their own standards and maybe to develop themselves and increase their knowledge as well.*“

„*Zusammenhänge werden komplexer, die Komplexität aller Geschehnisse nimmt ständig zu, und um diese Komplexität für das eigene persönliche Tun nutzen zu können, um selektieren zu können, muss man sich immer mehr um einzelne Faktoren innerhalb dieser Komplexität kümmern, sich informieren, Wissen bilden.*“

„*My concern in generally about knowledge is how that knowledge is based on facts, on science, on previous experiences, on an actual understanding what's going on in the world or is it a screwed understanding that people receive from the media, newspaper, politicians, undermined by organisations and people who don't necessarily like the direction science is going? An example is knowledge that science has about global warming: 99% of sciences today say in terms of global warming that it is happening and scientific newspapers say it as well but an enquiry analyses that only 50% on the streets agree to that.*“

„*Die Anzahl der Informationen steigt, steigt, steigt, und was wichtig ist, ist dass diese Informationen auch entsprechend gefiltert werden können oder werden müssen. Parallel dazu steigen die Ansprüche weiterhin.*“

„*In terms of the public at large, people are given access to greater knowledge because the in-word nowadays in this country in particular is choice: You need the knowledge to either be this side or that side. And in this country in particular lately, what side of the Iraq war do you support? Do you support going to war or do you support not going to war? There's two different campaigning strands competing knowledge...*“

⁴⁹⁷ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„*People are being exposed to knowledge in a varied regular fashion in terms of internet, digital TV, 24-hour news, this constant blanket of information hitting people. But they need the literacy to accompany it, the language, the time or the motivation.*“

„*Ich mache mir gesellschaftspolitisch sehr große Gedanken: Was nützt die Erkenntnis, dass die Relevanz von Wissen zunimmt, wenn man sieht, dass die Möglichkeit, Zugang zu Wissen zu erhalten, schwieriger wird, dass es Gruppen, Gruppierungen, Teile der Gesellschaft gibt, die an diesem Wissen und an der Relevanz von Wissen und an dem gesteigerten Wissen nicht teilhaben können oder nicht teilnimmt.*“

Auch die gesellschaftspolitische Rolle von Wissen für die Teilhabe des Einzelnen am gesellschaftlichen Leben, die dazu notwendigen technischen aber vor allem informationslogistischen Skills werden thematisiert, verbunden mit höheren Erwartungen an den Einzelnen aber auch an die Bibliothek als wissensfilternde Institution.⁴⁹⁸

„Yes hopefully it will increase because decisions that you make should be based on the knowledge that you have and the knowledge that you have gained. In a work situation you accumulate knowledge as you go along and so as you have been in that position for longer then the knowledge that you gain grows and hopefully if you are using it correctly you are using it in different ways. And that should improve the work that you are doing.“

„Das heißt, wir haben ein unheimliches Auseinanderklaffen auf der einen Seite zwischen den Möglichkeiten sich Wissen zu verschaffen und auf der anderen Seite dem, womit Leute sich schon zufrieden geben. Also dieses permanente Fortbilden, das ist alles richtig, aber wenn ich sehe, wie wenig da bei manchen Leuten passiert, v.a. bei Schülern, dann sehe ich da ziemlich schwarz für unsere Gesellschaft.“

⁴⁹⁸ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Knowledge is power and if people were given more knowledge and information then they would be able to make better choices. What one often sees is that people or organizations who want to control other people they do that by restricting the amount of knowledge. When you are thinking about things like the war in Iraq or anything that has to do with government policies, you are not told the whole story. But if you are told more then you are in a better position to actually challenge what goes on.“

„Das Problem ist, dass Leute mit sehr wenig zufrieden sind. Das hat auch damit zu tun, welche Auszubildenden wir kriegen. Wir hören jeden Abend dass die Wirtschaft sagt, die Leute sind zu dumm, und die Bundesregierung sagt, die Wirtschaft bietet zu wenig an. Also wir tuten eher in das Horn der Wirtschaft. Und die Leute, die kommen, denen fehlt etwas, das man Allgemeinbildung nennt, Und das würde ich in diesem Bereich Wissen reinpacken. Je komplexer die Anforderungen werden, ich meine jetzt, technischer, organisatorischer oder organisationaler und politischer, gesellschaftlicher Art, desto höher wird auch der Anspruch an kollektives und individuelles Wissen.“

„In all aspects of their lives people have to make good choices – you need information but perfectly they need knowledge as well. This is the biggest factor. In libraries we deal with information and extending knowledge, that’s our reason for being that is very much part of what we do. But in fact in terms of public libraries there are changes going on which make the importance of knowledge growing. Libraries for a long time have put much more effort into being kind of warehouses, gathering materials and information together and then just opening the doors and people kind of helped themselves. Today people need help in navigating their way through all the resources that are available. And advice and guidance on how to acquire knowledge.“

„Wissen wird immer mehr gekoppelt mit technischem Verständnis, Informationen werden ja transportiert mit einer gewissen Technik, sei das Computer, Internet, Handy...“

„Die Ausbildungen werden immer intensiver. Also Erhöhung der Kompetenzen. Ich denke auch, um weiter auf dem Arbeitsmarkt interessant zu sein für einen Arbeitgeber ist die Relevanz von Wissen extrem hoch geworden. Also je mehr sie Input bekommen haben, und je mehr sie an Output ausschütten können, desto größer ist die Chance auf den Arbeitsmarkt flexibel zu reagieren, in Bereiche vielleicht auch reinzukommen, die gar nicht ihrem Ausbildungsbe- reich entsprechen. Wenn man da nicht am Puls der Zeit bleibt, hat man eigentlich im eigenen Betrieb schon ver- loren.“

„Die einfacheren Arbeiten werden immer weniger und die qualifizierten Arbeiten immer mehr. Gerade für eine Ge- sellschaft, die im tertiären Sektor sehr stark verankert ist. Aber auch in Entwicklungsländern wie Indien, die haben das auch erkannt, dass Wissen für sie relevant ist und tun da gerade was.“

„I am using knowledge opposed to information, the two are separate or different. I would define knowledge as some- thing that our customer brings to the information, which is more than what we have provided. We try to encourage our customers to engage with information we give them positively. If people bring more of themselves to the knowledge and learn to use information critically, than that is a valuable skill and is valuable democratically. In mod- ern society that critical skill isn’t there. We are neutral and neutrality is important but more and more we are asked to provide advice other than a balanced set of information. We tend to view the transaction of providing the customer with a range of information and they can choose for themselves but customers often want you to make the decision for them.“

Dabei werden auch unterschiedliche Definitionen oder (Teil-)Verständnisse von Wissen kommuniziert, die einerseits den Erwartungsdruck an den Einzelnen thematisieren, aber andererseits auch auf Chancen hinweisen:⁴⁹⁹

[...] Wissen, berufliches Wissen, ermöglicht einem eine selbstgewählte Form des Berufs oder der Berufsausübung. Ganz konkret auf mich: Ich hab einen Teil Heimarbeit, kann dadurch sehr gut Familie und Beruf vereinbaren. Das ist mir aber nur möglich, weil ich durch mein Wissen, meine Ausbildung diese Position bekleide. Das heißt, das ist ein Privileg, das ich genieße. Ein Privileg kann z.B. auch sein, dass ich zu anderen Zeiten arbeite, dass ich mobil bin, dass ich meinen Einsatzort wählen kann. Ich hab also die Wahl und dann ist es etwas, was mich heraushebt. Auch in meiner Zufriedenheit. Ich rede jetzt gar nicht von Einkommen, das ist dann fast zwangsläufig. Weil jeder natürlich dieses Privileg auch haben möchte, diese Unabhängigkeit. [...] ^{ez}

Wissen und die Relevanz von Wissen werden aus verschiedenen Perspektiven recht differenziert betrachtet, v.a. aber wird der richtige Umgang mit Wissen und Wissenszugängen kritisch thematisiert.

Abschließend kann festgehalten werden, dass Wissen und der Einfluss von Wissen auf die berufliche und private Umwelt des Einzelnen aber auch von Organisationen nach Ansicht der befragten Wissensexperten auch künftig stetig zunehmen werden.

⁴⁹⁹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Ich weiß auch nicht, ob Wissen subjektiv ist. Ich glaube schon, dass es etwas gibt, wie ein objektives Wissen. Das ist da. Und das ist zusammengetragen von Wissenschaftlern, Forscher etc., und wir haben zunehmend ein Problem, dass wir an der Überfülle von Informationen leiden. Wenn ich mir z.B. Wikipedia angucke, da kann ich nur die Hände über dem Kopf zusammenschlagen. Ich glaube nicht, dass Wissen besser wird, wenn viele Leute daran arbeiten.“

„Wissen bedeutet für mich auch auf Grund von Informationen, durch einen Wissensvorsprung, in einer Situation Entscheidungen treffen zu können.“

„Man sieht das auch heutzutage in der höheren Erwartungshaltung, die in Schüler gesetzt wird, härterer Konkurrenzkampf, die teilweise schon ihre Privatunternehmungen einstellen, damit sie einfach lernen, lernen, lernen. Das wird sich in den nächsten Jahren wahrscheinlich noch verschärfen.“

„Ich meine, dass die Relevanz von Wissen schon immer stark war. Es gab früher den Slogan ‚Wissen ist Macht‘. Dieser Slogan vom mündigen Bürger und Chancengleichheit und was da alles reinspielt, denn ohne Wissen gibt es auch keinen mündigen Bürger. Und es ist jetzt im Fokus, weil mehr Fachkräftemangel herrscht und die Firmen immer mehr über schlecht ausgebildete Schüler klagen. Und es ist im politischen Fokus durch die große Menge an Migranten. Und auch durch die Zerteilung der Gesellschaft in arm und reich. Dass man sagt, dieses Wissen, das da ist, muss wieder auf alle übertragen werden.“

Frage 7

Neben Wissen und Informationen wird unser Alltagsleben von verschiedenen Anforderungen geprägt. Welche weiteren Einflüsse, Entwicklungen und Probleme fallen Ihnen ein, mit denen sich der Einzelne zukünftig verstärkt auseinander setzen muss?

Frage sieben konkretisiert die in Frage sechs angesprochenen Herausforderungen an den Einzelnen und ergänzt sie schlagwortartig um folgende, auch an die Wissensexperten kommunizierte Tagcloud: ⁵⁰⁰



Abb. 30 Ergebnis-Tagcloud Einflussfaktoren im Individuellen Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com

Die genannten Anforderungen werden in der Rückkoppelung der Ergebnisse an die Wissensexperten als ‚Einflussfaktoren im Individuellen Wissensmanagement‘ bezeichnet und werden daher an entsprechender Stelle in Korrelation zu dem Themenkomplex IV: ‚Individuelles Wissensmanagement‘ gesetzt. Am häufigsten genannte Anforderungen⁵⁰¹ sind demnach lt. den Wissensexperten folgende Phänomene:

- Bildung & lebenslanges Lernen
- Globalisierung
- IT-Entwicklung & Automatisierung
- gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- demographische Entwicklung & Altersstruktur
- permanente Veränderung

⁵⁰⁰ vgl. auch im Folgenden Ergebnisse der ersten Befragungsrunde In: Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

⁵⁰¹ Die fünf meist aufgeführten Aspekte werden hier gelistet, die Aspekte ‚Globalisierung‘ sowie ‚IT-Entwicklung & Automatisierung‘ weisen dabei auf Platz zwei ebenso wie die Aspekte ‚demographische Entwicklung & Altersstruktur‘ sowie ‚permanente Veränderung‘ auf Platz vier eine gleiche Anzahl an Nennungen auf.

- Wirtschaft

Frage 8

Mit welchen weiteren Einflüssen, Entwicklungen und Problemen wird sich Ihrer Meinung nach Ihre Institution zukünftig verstärkt auseinander setzen müssen?

Nach eher gesamtgesellschaftlich angelegten zwei Fragen zielt diese letzte Frage nun auf die Öffentlichen Bibliotheken der an der Untersuchung teilnehmenden Wissensexperten und sammelt – ebenfalls in einer Tagcloud – so Einflussfaktoren für das Interne Wissensmanagement der befragten Institutionen:



Abb. 31 Ergebnis-Tagcloud Einflussfaktoren im Internen Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com

Am häufigsten genannte Anforderungen⁵⁰², mit denen Öffentliche Bibliotheken zukünftig (verstärkt) konfrontiert werden, sind demnach lt. den Wissensexperten folgende Phänomene:

- IT-Entwicklung & Automatisierung
- heterogene Erwartungen & steigende Ansprüche
- Kosten & Finanzierung
- kommunale & staatliche Rahmenbedingungen
- Legitimation & Positionierung
- Medienmarkt

⁵⁰² Die fünf meist aufgeführten Aspekte werden hier gelistet, die Aspekte ‚Legitimation & Positionierung‘ sowie ‚Medienmarkt‘ weisen dabei eine gleiche Anzahl an Nennungen auf.

Wissen (Frage 6 bis 8)

Fazit und Konsequenzen

Die eingangs getroffene Definition von Wissen wird über die quantifizierten aber auch die qualitativen Aussagen der Wissensexperten bestätigt. Die Anwendbarkeit von Wissen nimmt ab, und damit steigen die Herausforderungen an den Einzelnen, ‚richtiges‘ Wissen zu erwerben und über adäquate und vor allem valide Wissenszugänge zu verfügen. Technische und informationslogistische Fertigkeiten werden wichtiger; der Einzelne muss mit wechselnden Herausforderungen in den Bereichen Bildung und lebenslanges Lernen, Globalisierung, IT-Entwicklung und Automatisierung, gesellschaftliche Rahmenbedingungen, demographische Entwicklung und Altersstruktur sowie ökonomische Entwicklung souverän umgehen können und mit permanenter Veränderung leben. Die Motivation, kontinuierlich entsprechende Fertigkeiten zu erlernen, aber auch Basiskompetenzen, um ein Individuelles Wissensmanagement erfolgreich betreiben zu können, werden zunehmend wichtiger: Ohne die (gelungene) Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, die Bewertung von Qualität sowie die Reduktion der Quantität von (vermeintlichem) Wissen ist persönlicher und beruflicher Erfolg nicht möglich. Je größer das Wissen einer Person, desto freier und selbständiger kann diese ihre Ziele bestimmen, modifizieren, verfolgen und erreichen.

Dies wird um so relevanter, je komplexer und je weniger beeinflussbar durch den Einzelnen die Herausforderungen sind, die diesem oder aber auch der einzelnen Bibliothek zukünftig als Problemfelder gegenüber stehen: Der zunehmende Verteilungskampf um Wissen und um den Zugang zu Wissen ist auch mit höheren Erwartungen an die Öffentlichen Bibliotheken als wissensfilternde Institutionen verbunden. Einflussfaktoren im Internen Wissensmanagement, mit denen sich die Bibliotheken auseinandersetzen müssen, liegen vor allem in den Handlungsfeldern IT-Entwicklung & Automatisierung, heterogene und steigende Ansprüche der Kunden, Kostendruck, kommunale und staatliche Rahmenbedingungen, der permanente Kampf um Legitimation und Positionierung, der sich ändernde Medienmarkt und dergleichen.

Als Ergebnis wurden folgende Aussagen an die Wissensexperten kommuniziert:

Wissen und der Einfluss von Wissen auf die berufliche und private Umwelt nehmen stetig zu.

Information Literacy (Informationskompetenz) und Individuelles Wissensmanagement stellen hier untrennbare, notwendige Instrumente dar.

Die zunehmende Komplexität und auch die explosiv ansteigende Menge an Informationen und Informationsbausteinen verlangen einen eigenständigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Inwieweit Informationskompetenz (Information Literacy) und Individuelles Wissensmanagement in diesem Kontext tatsächlich zusammenhängen, inwieweit sie einzeln oder eben in Kombination als hilfreiche oder gar notwendige Instrumente angesehen werden, die den Einzelnen beim Erwerb und Ausbau entsprechender Kompetenzen unterstützen, wird durch die Aussagen der Wissensexperten in dem Themenkomplex IV ‚Individuelles Wissensmanagement‘ (Frage 13 bis 16) konkretisiert.

2.5.3.3 Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital

Frage 9 bis 12

Der Themenblock ‚Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital‘ wurde eingeleitet mit der auch im Glossar bereits beschriebenen Definition im Kontext der vorliegenden Untersuchung:

WISSENSMANAGEMENT fördert Aktivitäten und Prozesse des Wissensaustausches und der Wissensidentifikation mit dem Ziel einer besseren Erzeugung und wirksameren Nutzung von individuellem und kollektivem Wissen. WISSENSMANAGEMENT ist dann erfolgreich, wenn das INTELLEKTUELLE KAPITAL des agierenden Subjekts (Mensch oder Organisation) um neues Wissen erweitert wird.

Kurz gesagt: WISSENSMANAGEMENT ist eine andauernde Querschnittsaufgabe mit dem Ziel der Entwicklung und des Ausbaus von INTELLEKTUELLEM KAPITAL des Einzelnen oder von Organisationen.

Frage neun und zehn sind wiederum offene Fragen, die quantifiziert und mit Beispielen angereichert (Frage 9) oder in Form einer Tagcloud (Frage 10) ausgewertet werden. Mit den Fragen wird der Status quo zu Wissensmanagement in den teilnehmenden (Zentral-)Bibliotheken abgefragt. Frage elf und zwölf erfassen anhand einer je zweistufigen Skala den Wissenstand der Experten zu Wissensmanagement und Intellektuellem Kapital und versuchen so zumindest ansatzweise eine Antwort darauf zu geben, ob und inwieweit die Wissensexperten der vorliegenden Untersuchung selbsteinschätzend auch Experten für Wissensmanagement sind bzw. ob und wann diese mit dem Themenkomplex zum ersten Mal konfrontiert worden sind.

Frage 9

Findet Wissensmanagement in Ihrer Institution statt? Wenn ja, wo? Haben Sie konkrete Beispiele aus Ihrem Berufsalltag?

Die positiv-negativ-Antworten der Wissensexperten auf Frage neun wurden aus den Aussagen abgeleitet. Wissensmanagement nach obiger Definition findet nach Ansicht der meisten Experten (über 80%) in den Bibliotheken statt:

	BRD	GB	gesamt ⁵⁰³
findet statt	22	18	40 (83%)
findet nicht statt	2	0	2 (4%)
ohne Zuordnung	0	6	6 (12%)
gesamt	24	24	48

Tab. 22 Ergebnis Wissensmanagement findet statt/findet nicht statt
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Dabei ist das, was von den Wissensexperten unter Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken gefasst wird, sehr vielfältig. Vielfältig meint, dass die in den Interviews geschilderten Best-Practice-Beispiele weitestgehend darauf zielen, den Einzelnen als Kunden, Mitarbeiter oder andere Organisationseinheit wie in der vorangestellten Wissensmanagement-Definition dabei zu unterstützen, das bereits vorhandene Wissen in all seinen Facetten zu erweitern. Dabei kommen alle bereits genannten Wissensmanagementdimensionen (Internes, Externes, Individuelles und Systemisches Wissensmanagement) wie folgt, aufbereitet in einer leicht differenzierten Clusterung, zum Tragen:

▪ **Wissen aufbereiten** (Internes Wissensmanagement)

In diesem Bereich spielen neben der Personalentwicklung über Ausbildung, qualifizierendem Einsatz von Ehrenamtlichen, internen und externen Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter (von selbstorganisierten Schulungen bis hin zu differenzierten Mitarbeiter-Kompetenzpässen) und der Wissensdokumentation (insbesondere durch ausscheidende Mitarbeiter) vor allem (statistisches) Controlling, Prozess-, Projekt- sowie Innovationsmanagement eine ausschlaggebende Rolle in den befragten Organisationen.⁵⁰⁴

⁵⁰³ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁵⁰⁴ Beispiele im Kontext von Human Resources und Personalentwicklung liefern u.a. folgende Aussagen:
„Wir bilden bewusst viel aus. Bei uns schreiben wir Stellen für jüngere Berufseinsteiger aus, weil uns das wichtig ist. Und wir haben relativ homogene Strukturen, also viele Bibliothekare in gleichem Alter, ich finde, die Mischung schon wichtig. Also Erfahrungsleute, die voll drin stehen und Verantwortung übernehmen. Dann richten wir z.B. eine Jugendbibliothek ein. Da haben wir einen Workshop mit Jugendlichen gemacht. Unsere Azubis, die lassen wir immer ein eigenes Projekt machen. Letztens haben sie das Zeitschriften-Café neu organisiert.“
„Before a team librarian left recently, he was asked to document and cascade his knowledge on a particular aspect of the service to all the members of the team. I realized that when he went that his tacit knowledge would go with him. We would struggle and it was something he was always in and so that's an example. Although it's not formal we do know that it is there and we need to do it.“
„Die Mitarbeiter sollen ganz intensiv in Lösungen mit einbezogen werden, und nicht Dinge vorgesetzt bekommen, die dann nicht akzeptiert werden. Gerade in den letzten Jahren haben wir als Stadtbibliothek sehr viel erreicht. In der Kategorie Mitarbeiterführung haben wir bei einem Ranking Platz eins – das sind Zeichen, wo wir sagen: Da sind wir auf dem richtigen Weg.“

- **Wissen aufbereitet zur Verfügung stellen** (Internes und Externes Wissensmanagement)

Dieser Bereich unterliegt der Kodifizierungsstrategie, d.h. einer IT-gestützten Wissensaufbereitung und damit einhergehenden Wissensdokumentation folgt die ebenso IT-gestützte Ermöglichung des internen und externen Wissenszugriffs. Instrumente sind hier neben dem LMS v.a. gemeinsame Laufwerke und (nicht nur virtuelle) Archive, das ggf. Wiki-basierte Intranet, die Homepage, aber auch sonstige Dienste im Kontext von Social Software wie Facebook, Flickr, Twitter und Blogs.⁵⁰⁵ Auch Innovationen – wie die Implementierung von RFID – werden genannt.

In Teilen sind auch heute noch Erfahrungen, die mit der Einführung von EDV und Internet getätigt wurden – prägend und werden als ‚Lessons learned‘ gesehen:

[...] Was ja eine große Erfahrung war, durch die Einführung der EDV und dass wir alle mit dem homogenen System arbeiten und einheitliche Punkte haben, also das hat neben dem praktischen Aspekt auch einen Qualifizierungsaspekt und auch eine Homogenität erzeugt. Da hat die Bibliothek als Ganzes, als gesamtfunktionierender Organismus einen großen Schritt gemacht. Das ist schon relativ lange her, aber das merkt man immer noch. [...] ^{ez}

- **Wissen vermitteln** (Internes und Externes Wissensmanagement)

In der internen Wissensvermittlung wird hier zum einen an die bereits im Punkt ‚Wissensaufbereitung‘ angesprochene Kommunikationsstruktur, insbesondere in Form von Meetings, angeknüpft. Dieser Bereich wird aber durchaus als ausbaufähig in seiner systematischen Strukturierung beschrieben:

[...] There is no kind of organized method of discussion about experiences, about problem solving, about something that is going on in the council that we might be able to exploit. I think Knowledge Management

„Im Rahmen der Einführung unseres neuen EDV-Systems haben wir keine Schulungen eingekauft, sondern wir haben uns mit einem äußerst schlechten Handbuch und dem Programm unsere Arbeitsabläufe selber erarbeitet. Wir haben ein eigenes Handbuch geschrieben, für uns, und die Kollegen, die sich da in 2er-Teams jeweils mit einem Modul befasst haben, haben das im Haus weitergegeben. Und sind jetzt unsere Experten für dieses Modul mit allen weiteren Fragestellungen.“

„Wenn einer auf Fortbildung fährt, dass er hinterher, in der bibliothekarischen Dienstbesprechung oder in einer allgemeinen Mitarbeiterbesprechung alles Wesentliche zusammengefasst wiedergibt. Und damit zu erkennen gibt: Hallo, ich weiß noch mehr, wenn Bedarf ist, ich bin der Fachmann dafür.“

„Wir haben Fortbildungspässe für alle Mitarbeiter eingeführt, wo alle Fortbildungen, die besucht wurden, eingetragen werden und alle haben eine garantierte Fortbildungsquote von 16 Stunden im Jahr.“

Daneben wird u.a. noch der informelle Austausch angesprochen, und es werden das Management von Zweigstellen insbesondere in Zusammenhang mit dem anzustrebendem Abbau von Informationsbarrieren aufgelistet wie auch die besseren Informationsinfrastrukturen über entsprechende technische Instrumente (E-Mail, virtuelle und physische Protokoll- und Ablagesysteme etc.), aber auch über Publikationen, die über die eigene Institution für Kunden und/oder Stakeholder erstellt werden (Flyer, Jahresberichte, Bestandsverzeichnisse etc.).

505

Beispiele liefern u.a. folgende Aussagen:

„Zum Einen hat die Stadt das Intranet, das ist klar, zum Zweiten haben wir auch noch eine interne Laufwerksstruktur die einem Intranet gleichkommt. Und dann eben die Form der allgemeinen Kommunikation via E-Mail. Ist ja auch klar. Das sind alles Möglichkeiten Wissensmanagement zu institutionalisieren.“

„We have a document library where all sorts of policy documents and draft copies and historical policy documents are available to every member of staff.“

„Die Homepage wird von uns selbst gepflegt. Das sind auch alles so Sachen, bei denen wir erst auf die Nase gefallen sind, also Homepage – wir haben uns an die Stadt gewandt aber das dauerte dann immer 2 Wochen, bis irgendwelche Termine drin waren, und dann war auch noch was falsch, da haben wir dann gesagt, komm, das machen wir jetzt allein...“

„All our risk assessments are on a common drive and also information that we want to share with colleagues but we don't want to send out as an e-mail.“

„Wir machen ja 200 Veranstaltungen im Jahr, die von Mitarbeitern begleitet und eröffnet werden, und die haben alle ihre Texte und ihre Reden da hinein gestellt und auch eine Struktur, um sich selber zu schulen, wie mache ich bspw. eine Eröffnungsbegrüßung.“

„Even if someone hasn't been able to attend a meeting or a training session, the information is there and is meant to be accessible. So the tools are there, but that does not necessarily mean they are being used.“

„We also use Flickr, we have several Flickr accounts. Knowledge can be passed on through images as well, I think. That was my answer to that. We love Flickr.“

is easier for me here were I can see the people I manage every day, and they can come to me. And that's more easy than a distant-Knowledge Management would be. [...] ⁵⁰⁶

Ein weiterer großer Bereich, der durchaus als Schnittmenge zum externen Wissensvermittlung gesehen werden kann, ist der Bestandsaufbau: Hier werden einerseits die Spielräume, die die Bibliotheken im Kontext von Erwerbung haben, als geringer werdend bezeichnet, andererseits spielen neue Arbeitsfelder im Bereich der Vermittlung von Altbeständen, Sondersammlungen und klassisch bibliothekarischen Inhalten im Zusammenhang mit Digitalisierung sowie Aufbereitung und Vermittlung virtueller Inhalte eine zunehmend wichtigere Rolle. ⁵⁰⁶

506

Beispiele liefern u.a. folgende Aussagen:

„We gather as much material as we can to build up the collection and we catalogue and index them in some depth, so that they can be efficiently accessed and used by people in the future. We have a small team of colleagues who manage the collection – and they continuously build up their knowledge of the collections and actively share their knowledge within the team. There are individuals who know more about particular aspects of the collection but collectively the whole team has the greatest knowledge. The knowledge is shared amongst the individuals so that we do not depend on one person, who knows everything about the maps for example...“

„Abchecken, z.B. bei der virtuellen Bibliothek, was kommt da neu rein, lohnt sich das für uns, wie hoch sind die Ausleihen, wir haben jetzt für das erste Quartal eine interne Auswertung gemacht, was hauptsächlich abgerufen wird, was hauptsächlich angeboten wird...“

„Creating content on our website: We are putting together material as in paper archives, digitalizing it, and packaging it, and presenting that then for customers to use in a way they would not have been able to use previously, because they would not have known that the primary sources actually existed.“

„Bestandsaufbau für unsere Zielgruppen: Aus diesem Informationspool – der ja mittlerweile auch die digitalen Medien umfasst – geben wir unseren Besuchern die Möglichkeit, Wissen zu schöpfen.“

„One of the things that bookshops do very prominently is that at the front of their shops they have piles of bestsellers. To compete with that in a lending library context we have developed something that's called 'quick fic' or quick fiction. It's basically paperback modern fiction which we have bought in large quantities in order to attract especially younger customers to the library. So I suppose we are using our knowledge of the outside world, of the market place to create those sorts of collections.“

„Im Rahmen der Lektoratsarbeit, die individualisiert erledigt wird, gibt es persönliche Zuständigkeiten. Wer auch immer ist für was auch immer zuständig, und müsste eigentlich das, was dezidiert in der Bibliothek verfügbar ist, auch stärker nutzen, um die Lektoratsarbeit besser erledigen zu können. Im Lektorat Psychologie, da sollte z.B. die abonnierte Zeitschrift „Psychologie heute“, die ja durchaus auch für Laien gedacht ist, zur Kenntnis genommen werden, schlicht um ein bisschen Mainstream mitzubekommen, worüber wird diskutiert, was sind so die Themen, die ja nun offenkundig an Psychologie interessierte Menschen interessieren.“

„The maintenance of the collection as a body of knowledge is not so important now because we have wider access to other collections. If we haven't got a special book or information we can get it elsewhere. That's how I see Knowledge Management itself.“

Weitere Handlungsfelder sind Kundenmanagement (CRM) und Kundenorientierung,⁵⁰⁷ die Vermittlung von Informationskompetenz⁵⁰⁸ sowie Informationsvermittlung bzw. Auskunftsdienste⁵⁰⁹.

▪ **Werkzeuge zum Individuellen Wissensmanagement anbieten und Kompetenzentwicklung unterstützen** (Internes und Externes Wissensmanagement)

Bereits im Kontext der ‚Wissensaufbereitung‘ (s.o.) wurde mit den Aussagen zu Fortbildung und Mitarbeiterqualifizierung der Bereich des internen Individuellen Wissensmanagements weitestgehend abgedeckt, während sich das externe Individuelle Wissensmanagement weitestgehend im Kontext von ‚Wissensvermittlung‘ (Vermittlung von Informationskompetenz, Informationsvermittlung bzw. Auskunftsdienste, s.o.) abspielt.

In diesem Bereich werden auch darüberhinaus schwerpunktmäßig Formen des personalisierten, des dialogischen Wissensmanagements im Sinne des Wissensaustauschs im Miteinander angesprochen, und eine entsprechend wissensaustauschförderliche Atmosphäre wird gefordert:⁵¹⁰

507 Beispiele liefern u.a. folgende Aussagen:

„Der Prozess im Anschluss einer Besucherbefragung mit einem renommierten Institut: Wir haben es eben erst in der Bibliothek entwickelt und später geschaut, was ist umsetzbar, also mit unseren Möglichkeiten, was ist ein Argument, um mehr Geld zu kriegen oder um bestimmte Prozesse, wo der Gemeinderat zustimmen muss wegen der Finanzierung, darauf haben wir uns dann auch immer bezogen. Also das war ein Instrument, das sehr viele unterschiedliche Bereiche berührt hat und die immer direkt miteinander verbunden waren.“

„We have done a lot of public consultation actually asking the public what they would like to see in their public library. We have learned from the public, we know what kind of improvement to make.“

508 Beispiele liefern u.a. folgende Aussagen:

„Es fängt so bereits mit den Kindergärten in dem Alter an, den Kontakt zur Bibliothek zu haben und es endet vom Alter her, zumindest bei denen, die sich noch um Informationen, um Wissen noch bemühen, mit Schülern, mit denen wir eine intensive Einführung in die Bibliotheksbenutzung machen, d.h. denen wir die grundlegenden Techniken zur geistigen Arbeit vermitteln. Also Führung jetzt nicht im eigentlichen Sinne, wie schön ist das hier und was haben wir für einen tollen Lesesaal, sondern die konkrete Führung, was mach ich mit dem Lesesaalbestand, wie komme ich an Literatur heran, was mach ich mit Literatur und ähnliches.“

„I think that are the things that librarians do that other people can't. We see that as part of asserting our skills and sharing them as members of the community. We also feel that the spin-off of that will be to help us survive in terms of if people take us seriously, then they are more liable to use us. If they don't we will continue to be more marginalized and slip away certainly in comparison to the internet.“

„Im Kontext eines Selbstlernzentrum für Medienkompetenz und Informationssuche haben wir uns sehr stark mit selbst-gesteuertes Lernen auseinander gesetzt, was unsere Zielgruppen anbelangt. Also von den zweijährigen Schoßkindern bis hin zur Seniorenbildung haben wir Projekte entwickelt, die uns auch ein sehr großes Stück voranbringen. Und das sehe ich schon als Sache des Wissensmanagements hier in der Bibliothek. Und auch für die Mitarbeiter der Bibliothek, die sich ja jetzt mit dieser neuen Aufgabe auseinandersetzen.“

509 Beispiele liefern u.a. folgende Aussagen:

„We are encouraging non-library users to come in. The staff need a vast amount of knowledge. Not just basic library knowledge but knowledge how to question people. So that they have clarified exactly what the customers need to what level so we can best help.“

„Wir versuchen, Experten – das Wissen von einzelnen Kollegen – anzuzapfen, und so ein Wissensnetz aufzubauen, damit wir für alle Fragen gewappnet sind.“

„It's part of what our enquiry service is about: everyone can ask questions, there are professional librarians using Knowledge management to the public, and they use commercial and also internal databases, and so it's knowledge that customers gain through the delivery of an enquiry service.“

„Wir entwickeln z.Zt. ein Auskunftsdienstkonzept: im Bedarfsfall mit einer Back-Office-Auskunft, wo derjenige an der Auskunft, der aufgrund von Andrang, aufgrund von persönlichem Wissen, Mangel an Wissen vielleicht überfordert ist, unterstützt werden kann. Hier soll auch geklärt werden, auf welche Weise Fragen an uns herangetragen werden können und wie können wir das in einem Netz, in dem auch die Zweigstellen eingeschlossen sind, darstellen: dass die eben auch die Möglichkeit haben, nicht zu sagen, gehen sie mal in die Zentralbibliothek, sondern wir können hier auch vor Ort weiterhelfen, indem man hier vor Ort die entsprechenden Quellen anzapft.“

„We have a highly developed inquiry management system whereby essentially what is done is a process of responses to frequently asked inquiries. Knowledge is built up so that there are files kept of questions and that my team is progressively adding to.“

510 Beispiele liefern u.a. folgende Aussagen:

„We try to use our staff's skills and get a dialogue going between groups of staff to give people confidence, so people can learn from the people who have more knowledge in the other area.“

„Wir haben Mitarbeitergespräche, wir haben Büroteams, wo informell auch Wissen vermittelt wird, worauf ich auch

[...] Because – as you already said – there is the tacit knowledge which individuals carry and they share that knowledge as well so again there's the element of sharing. [...]ez

[...] We have to develop an atmosphere, a culture within our organization where we recognize some people can be experts and other people don't need to be. [...]ez

▪ **Multiplikator, Impulsgeber und Schnittstelle sein** (Systemisches Wissensmanagement)

Die Bibliothek wird hier als eine von vielen Akteuren in der Kommune beschrieben, und neben einer guten politischen Positionierung⁵¹¹ – der immer auch (nicht nur systemisch-hierarchische) Grenzen gesetzt sind – spielen vor allem Kooperationen vielfältigster Art eine ausschlaggebende Rolle: Kooperationen innerhalb der Stadtgesellschaft, Kooperationen auf administrativer Ebene, Bildungspartnerschaften oder auch Stadtgrenzen-übergreifende Kooperationen mit andern Bibliotheken oder übergeordneten, regionalen oder nationalen Stakeholdern.⁵¹² Einige Bibliotheken sehen sich hier auch dezidiert in der Rolle des kommunalen Wissensmanagers:

[...] There is a move to not just develop Knowledge Management systems but also to create Knowledge Management officers, I am a practical example you can cite. [...]ez

[...] We want to be the knowledge managers for the local authority. But at the moment we are still trying to convince everyone else about what we can do. [...]ez

zurückgreife, absichtlich. Wir haben das so, dass verschiedene Berufsgruppen in einem Büro sind und dadurch passiert auch ganz viel Wissenstransfer zumindest über diese hierarchische Grenze hinweg.“

511 Weitere Beispiele liefern u.a. folgende Aussagen:

„If I determine it from a political viewpoint, because that's how libraries are driven, we have the intellectual capital, and Knowledge Management starts with an idea from the government; I kind of find that a hierarchical development of intellectual capital. For example the politicians who decide on what they are going to deliver but not the detail and the detail filters down through the political process again, so central government and local government and it filters down to Chief executives, to directors to heads of service, down to managers and then down to the public on the front line. But within each of those strands there are different hierarchical structures of intellectual capital. There is different streams of how intellectual capital comes in and of how it is developed or managed.“

512 Weitere Beispiele liefern u.a. folgende Aussagen:

„Wir sehen uns als Wissensbeschaffer für andere Abteilungen, für andere Ämter der Stadtverwaltung. Das geht von den Krankenhäusern bis zu einzelnen Ämtern, die auf Informationen und Wissen angewiesen sind.“

„It's a big thing, the referral between all the local knowledge institutions. We have a big academic library across the street and other specialised libraries in the town, and it depends of our staff having the knowledge of that information infrastructure as well as having the knowledge of us. We work together in order to give people that knowledge to use it and become knowledge experts themselves. But such a cooperation between institutions is something new, we now have a library strategy in our town.“

„In der Abteilungsleiterunde stehen auch andere kulturpolitische oder innerstädtische Themen auf der Tagesordnung... Hier wird sich z.B. über den Bericht von der Amtsleiterunde zum demographischen Wandel gezielt ausgetauscht...“

„If we feel we haven't got the information to make the decision, we'll actually send people out and say „go and find out about“. Either do it through personal contacts or do it through research or do it through contacting our government agencies, we often seek advice from other people or we do it with other library authorities.“

„We will get a more formal information archiving system to compose within the county council and that would impact on our libraries as well and allow all our documents to be archived under the auspices of that state protection and freedom of information exchange.“

„Als Institution sind wir in einer ganzen Reihe von Netzwerken präsent.“

„We are working with the health board, the police, the council and other agencies to make a difference and actually to respond to national agendas. We pull projects that are related to our city's key priorities, national government's key priorities, local key priorities so if someone wants to know what culture and sports does for children and young people aged 12-14 this can be extracted out of a special system.“

Die Bandbreite innerhalb dieser Dimensionen ist, wie in untenstehender Abbildung⁵¹³ aufgezeigt, recht ausgedehnt:

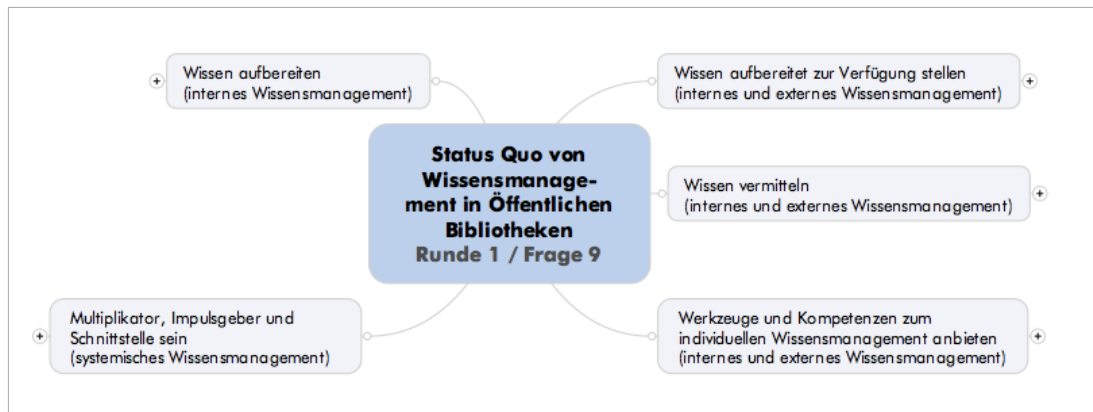


Abb. 32 Mindmap zum Status Quo von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 9)
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit MindManager 8 | Auszug aus Online-Anhang 1

Viele Aussagen sind nicht eindeutig zuzuordnen – aus den zusammengefassten Statements lässt sich ein sehr heterogenes, oftmals auch indifferentes und sich widersprechendes Verständnis von Wissensmanagement seitens der Wissensexperten ableiten.

⁵¹³ Online-Anhang 1: Mindmap zum Status Quo von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 9)

Diese Multiperspektivität illustrieren folgende Zitate:

[...] Isn't Knowledge Management what public libraries are about? It's about what we do with information and of putting some kind of order into our collections. When I first came to this I thought it was a difficult subject but when I thought about what we do as a public library, I thought that's what we do anyway. So we have codification systems and classifications. And what's taking place in regards to the wider electronic web 2.0 and how we are facilitating the people in using the resources that we offer, like free access to the internet. Yes, it does take place for us in order to manage our organization and to manage the information. It takes place as part of our service to the public with regard to how we organize stock and then how we facilitate Knowledge Management. [...] ^{ez}

[...] Wir haben zum Einen eine Organisationsform, die es uns erlaubt, interne und externe Querschnittsaufgaben des Wissensmanagements durchaus wahrzunehmen, zum Anderen läuft vieles dann auch in Subtexten und das gehört auch dazu. [...] ^{ez}

[...] Libraries are the liveliest place that people come to to exchange knowledge with knowledge brokers. The way that we organize knowledge is that we put knowledge in ways that people can find it, and the expertise of our staff in putting that knowledge together and then promoting knowledge. We would see ourselves as the centre of the knowledge society in our town, together with other libraries as well. [...] ^{ez}

[...] Wissensmanagement ist ein bedeutender Bestandteil unserer Institution. Und zwar ist das dieser Bestandteil, der sich mit dem Bildungsauftrag der Bibliothek beschäftigt. Dann gibt es noch den kulturellen Auftrag. Der ist dann mehr schöne Literatur und eben die Schriftkultur unseres Landes zu wahren und zu verbreiten. Aber alles was mit Bildung und Information zusammenhängt fällt in das Gebiet Wissensmanagement und zwar auf allen Ebenen. Das fängt bei der Klassenführung an, da wird ja nicht nur die Bibliothek erklärt, sondern wie finde ich was. Und geht bei der Beratung des einzelnen Bürgers weiter. Und auch intern bei der Schulung der Mitarbeiter, bei neuen Entwicklungen, neuen Aufgaben. Wir haben ständig damit zu tun. [...] ^{ez}

[...] Knowledge Management will take place within work processes. It will also take place within work teams and with individuals. Knowledge Management takes place within our work places, within the technologies we use and it takes place also within our soft communications, e-mails, newsletters and that sort of thing, even over the intranet. Librarians are knowledge workers, libraries are information places and knowledge places in the information world. Our role is to put sense into chaos, it is in other words the organization of knowledge, the codification, the dissemination of knowledge itself for people to be able to access that knowledge. [...] ^{ez}

Neben diesen positiven, den Einsatz von Wissensmanagement bejahenden Statements gibt es allerdings auch einige wenige skeptische Äußerungen, vor allem im Kontext des externen Wissensmanagements:

[...] Früher haben wir drei Standbeine gehabt und ein Standbein war Informations- und Wissensmanagement, das ist schon ein Bereich, der ein wenig wegbricht. Oder sagen wir mal positiv – sich sehr stark verändert. Weil viele Dinge, bei denen man früher auf Bibliothekare angewiesen war, die einem weiter helfen konnten, im Internet stehen. Wir brauchen ja bestimmte Bereiche gar nicht mehr zu bestücken, z.B. Gesetze in Printform. Das Problem vieler Menschen ist vielleicht noch, dass sie im Internet nicht in der Lage sind, die gesuchten Informationen zu finden, weil sie die entsprechenden Suchstrategien nicht kennen, das ist vielleicht noch ein Problem, aber grundsätzlich brauchen wir für viele dieser Dinge uns als Bibliothek eigentlich nicht. [...] ^{ez}

[...] Knowledge Management is about capturing the knowledge within someone's head, cause a lot of people have the knowledge but they don't document things (and people hate to document) so there is nothing written down. [...] ^{ez}

[...] Sie sprechen vom intellektuellen Kapital des agierenden Menschen. Ich kann sowohl Nutzern und Nutzerinnen helfen zu zeigen, wo ist es und was ist Wissen. Aber es gehört dazu immer natürlich auch ein gewisses Eigeninteresse, Wissen zu sammeln. Und Wissen für mich, oder Information zu sammeln und sie für mich zu Wissen zu machen. Das bedeutet, ich kann irgendwo im Intranet einen Sprachkurs für Kiswaheli hinterlegen, oder ich kann irgendeine Fortbildung zu Kiswaheli machen, aber das bedeutet noch lange nicht, dass nun alle Mitarbeiter/Innen das lernen werden oder überhaupt auch ein Interesse daran haben, das zu lernen. Also von daher ist es immer von beiden Seiten zu betrachten. [...] ^{ez}

Frage 10:

Welche (vor allem externen) Faktoren könnten verhindern, dass Wissensmanagement zukünftig in Ihrer Institution (noch stärkere) Anwendung findet?

Störfaktoren, die eine Implementierung aber auch den Ausbau, die Pflege und die kontinuierliche Verbesserung von bereits vorhandenem (Internem) Wissensmanagement in den untersuchten Bibliotheken erschweren bzw. verhindern, wurden über Frage zehn gesammelt und als Tagcloud an die Wissensexperten kommuniziert:



Abb. 33 Ergebnis-Tagcloud Störfaktoren im Internen Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com

Diese Tagcloud knüpft dabei an bereits in Frage sieben (Einflussfaktoren im Individuellen Wissensmanagement) und Frage acht (Einflussfaktoren für ein Internes Wissensmanagement) genannte Größen an. Dies ist in erster Linie begründet in der Thesaurus-Konzeption: für ähnliche Phänomene aus ähnlichen Stichwörtern, Stichwortketten und Aussagen wurden ähnlich feste Schlagworte generiert. Da allerdings die Frageblöcke Wissen und Wissensmanagement in alternierender Reihung abgefragt worden sind, ist eine einseitige Ergebnisbeeinflussung auszuschließen.⁵¹⁴ Korrelationen zwischen den Antwortmengen sind untersuchungsimmanent und lassen daher zu, dass beide Antwortmengen dem Komplex des Internen Wissensmanagement prioritär zugeordnet werden können. Diese Zuordnung wird vor allem für die folgenden Befragungsrunden relevant.

⁵¹⁴ Wie beabsichtigt konnte durch eine sorgfältige Fragebogenkonstruktion somit der Halo-Effekt vermieden werden.

Als gewichtigste Störfaktoren⁵¹⁵ wurden folgende Eigenschaften durch die Wissensexperten identifiziert:

- Kosten & Finanzierung
- Personalabbau
- IT-Entwicklung & Automatisierung
- gesetzliche & politische Rahmenbedingungen
- Zeit

Drei von fünf der an dieser Stelle aufgeführten Größen finden sich auch bei den meistgenannten Einflussfaktoren für Internes Wissensmanagement (Frage acht), nämlich ‚Kosten & Finanzierung‘, ‚IT-Entwicklung & Automatisierung‘ sowie ‚gesetzliche & politische Rahmenbedingungen‘.⁵¹⁶

⁵¹⁵ Die fünf meist aufgeführten Aspekte werden hier gelistet.

⁵¹⁶ Eine Übereinstimmung mit dem Faktor ‚IT-Entwicklung und Automatisierung‘ findet sich zusätzlich in den Ergebnissen zu Frage sieben (Einflussfaktoren im Individuellen Wissensmanagement).

Frage 11 und Frage 12

In welchem Zusammenhang ist Ihnen der Begriff Wissensmanagement, in welchem der Begriff Intellektuelles Kapital zum ersten Mal begegnet?

Während die Mehrheit der interviewten Experten das Schlagwort ‚Wissensmanagement‘ bereits vor der Studie kannte (über 80%, s. Tab. 24) und zwei der britischen Experten sogar die Berufsbezeichnung Knowledge Manager führen, ist der Begriff ‚Intellektuelles Kapital‘ lediglich der Hälfte der Befragten (50%, s. Tab. 24) im Vorfeld der Studie bekannt gewesen:

	BRD	GB	gesamt ⁵¹⁷
in der Studie	4	5	9 (19%)
vorher	20	19	39 (81%)
ohne Zuordnung	0	0	0
gesamt	24	24	48

Tab. 23 Ergebnis Erstkontakt Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

	BRD	GB	gesamt ⁵¹⁸
in der Studie	14	10	24 (50%)
vorher	10	14	24 (50%)
ohne Zuordnung	0	0	0
gesamt	24	24	48

Tab. 24 Ergebnis Erstkontakt Intellektuelles Kapital
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Darüberhinaus wird der Begriff ‚Intellektuelles Kapital‘ in Teilen – insbesondere bei den deutschen Wissensexperten – als eher negativ besetzt bewertet.⁵¹⁹

⁵¹⁷ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁵¹⁸ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁵¹⁹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Es erinnert mich an Humankapital, ja also so kann man das nennen, aber mir läuft es dann immer kalt den Buckel hinunter.“

„Da gab es doch mal vor einigen Jahren das Unwort des Jahres, Humankapital war das doch mal oder es war in der Hitliste. Also ich weiß, dass ist jetzt nicht 1:1 das Gleiche, aber da waren alle Varianten erklärt.“

Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital (Frage 9 bis 12)

Fazit und Konsequenzen

Quantifiziert und mit vielen Beispielen belegt konnte als zentrales Ergebnis dieses Frageblockes folgende Aussage an die Wissensexperten zurück kommuniziert werden:

Wissensmanagement findet in Öffentlichen Bibliotheken in vielfältiger Form statt.

Öffentliche Bibliotheken managen und gestalten den lokalen Übergang zum Wissen. Dabei berücksichtigen sie (wahrscheinlich eher unbewusst) die in den verschiedenen Modellen des Wissensmanagements vorgestellten Prozessschritte, bspw. indem sie Wissen aufbereiten, intern und extern aufbereitet zur Verfügung stellen, Wissen vermitteln und Werkzeuge zum Individuellen Wissensmanagement von Mitarbeitern und Kunden aktiv anbieten sowie eine entsprechende Kompetenzentwicklung unterstützen. Öffentliche Bibliotheken agieren aus ihrem intrinsischen Selbstverständnis heraus als Multiplikatoren und Schnittstelle in ihren Kommunen und verstehen sich als Impulsgeber. Alle bereits genannten Wissensmanagementdimensionen (Internes, Externes, Individuelles und Systemisches Wissensmanagement) werden anhand plastischer Beispiele angesprochen.

Bibliothekare können somit als lokale respektive kommunale Wissensmanager bezeichnet werden, die das Ziel verfolgen, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) entwickeln und ausbauen bzw. entsprechende Prozesse unterstützen und begleiten.

Störfaktoren, die eine Implementierung aber auch den Ausbau, die Pflege und die kontinuierliche Verbesserung von bereits vorhandenem (Internem) Wissensmanagement in den untersuchten Bibliotheken erschweren bzw. verhindern, liegen vor allem in den Bereich Kosten und Finanzierung, erzwungener Personalabbau (auch durch Einstellungsstopps), in einer nicht zeitgemäßen IT-Entwicklung und einer oftmals nur schwierig umzusetzenden Automatisierung (insbes. durch RFID, auch aus Kostengründen), in den gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen (die ein autonomes Agieren oftmals erschweren) sowie durch die fehlende Zeit, sich mit Dingen diese verändernd auseinanderzusetzen.

Der Begriff ‚Wissensmanagement‘ ist bekannt, wird sehr heterogen angewandt und ist sehr unterschiedlich besetzt. Zwei der britischen Experten führen die Berufsbezeichnung ‚Knowledge Manager‘; der Begriff ‚Intellektuelles Kapital‘ ist dagegen weitaus weniger präsent und tendenziell eher negativ besetzt.

Ein genaueres Verständnis der Wissensexperten über die einzelnen Dimensionen von Wissensmanagement im Kontext der vorliegenden Arbeit (Individuelles, Internes, Externes und Systemisches Wissensmanagement) wird mittels der nachfolgenden Frageblöcke zu ermitteln versucht.

2.5.4 Frageblock B

Anwendungsfelder von Wissensmanagement

Frageblock B greift die vier Anwendungsfelder von Wissensmanagement, die bereits die Grundlage der Konsultanteninterviews bildeten, auf. Während sich der Fragenkomplex um ‚Individuelles Wissensmanagement‘ (Teil IV) noch weitgehend unabhängig von der Institution Öffentliche Bibliothek bewegt, und sich im weiteren Sinne auch mit Aspekten von Wissensarbeit auseinandersetzt, werden in den Teilen V (Externes Wissensmanagement), VI (Internes Wissensmanagement) und VII (Systemisches Wissensmanagement) das Zusammenspiel der Anwendungsfelder in und mit der Öffentlichen Bibliothek ausführlich thematisiert.

Frageblock B untersucht primär den Status Quo in Verständnis und Anwendung von Wissensmanagement in den untersuchten Institutionen, durchaus aber auch nicht losgelöst von einem gesamtgesellschaftlich-allgemein gehaltenen Kontext. Die berufsbiographische Expertise der Wissensexperten steht im Fokus, die oben angeführten vier Dimensionen von Wissensmanagement werden hinsichtlich möglicher praktischer Anwendungsfelder abgefragt.

Auch in diesem Unterkapitel gilt, dass die zitierten Aussagen keine Vollständigkeit darstellen – sie sind grammatikalisch standardisiert und z.T. deutlich gekürzt und pointiert worden, versuchen aber in Wortfolge und Wording der Intention des Wissensexperten möglichst nah verhaftet zu bleiben.

Um den sog. Halo-Effekt zu vermeiden, wurden in Block B die Themenbereiche Externes und Internes Wissensmanagement alterniert.

2.5.4.1 Wissensarbeit und Individuelles Wissensmanagement

Frage 13 bis 16

Der Frageblock ‚Individuelles Wissensmanagement‘ beinhaltet in allen vier Versionen des Face-to-Face Basisinterviews die Fragen 13 bis 16. Die Wissensexperten wurden in der Befragung darauf hingewiesen, dass es sich in diesem Interviewblock um allgemeine Fragen handelt, die nicht auf die eigene Bibliothek zu beziehen sind, sondern auf den einzelnen Menschen in Privatleben und Beruf.⁵²⁰

Der Themenblock wurde eingeleitet mit der auch im Glossar bereits beschriebenen Definition für ‚Individuelles Wissensmanagement‘ im Kontext der vorliegenden Untersuchung:

WISSENSARBEIT ist komplexe Problemlösung, geprägt von kognitiven und nur schwer explizierbaren Prozessen wie Analysieren, Organisieren, Strukturieren, Koordinieren, Entwickeln und Kommunizieren. WISSENSARBEIT erfordert

- Wissensarbeiter, die über Kenntnisse verfügen, die ihnen im beruflichen wie privaten Umfeld eine weitgehende Autonomie sichern und
- Wissensexperten, die Wissensarbeit strukturieren und organisieren, über ein dazu notwendiges Metawissen verfügen und ggf. Wissensarbeiter führen.

INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT beschreibt den dazu notwendigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Kurz gesagt: INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT erfordert die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, verlangt (lebenslanges) Lernen und wird zwangsläufig komplexer.

Die erste Frage in diesem Komplex – Frage 13 – setzt an dem Begriff der ‚Wissensarbeit‘ an und verknüpft diesen in einer bewusst eingesetzten Redundanz mit den (wenn auch aus anderen Zusammenhängen bereits) bekannten Begriffen Wissen und Autonomie. Sie fordert die Wissensexperten in einer offenen, inhaltsanalytisch zu quantifizierenden Frage zu einer Prognose bzgl. des Einflusses von Wissensarbeit auf den Einzelnen auf. Frage 14 zielt auf ‚Kompetenzen, Skills und Fertigkeiten‘ als Einflussgrößen im Individuellen Wissensmanagement ab, während im Gegensatz dazu Frage 15 Störgrößen für ebendiese Wissensmanagement-Dimension zu sammeln sucht.

Frage 16 sucht nach Gemeinsamkeiten von Individuellem Wissensmanagement und Informationskompetenz – Begriffen, die bereits in der Konsultantenbefragung sehr unterschiedlich bewertet wurden. Dieser ‚Suche‘ vorangestellt ist eine Definition von Informationskompetenz:

INFORMATIONSKOMPETENZ verbindet

- strategische Kompetenzen, wie Analyse des Informationsbedürfnisses, Vorgehensweise bei der Auswahl geeigneter Hilfsmittel, Erledigung des Anliegens, etc. mit
- Beurteilungskompetenzen hinsichtlich der Qualität der erzielten Lösungen und Lösungsmöglichkeiten.

⁵²⁰ Ein entsprechend standardisierter Hinweis wurde als Regieanweisung in den Moderatoren-Fragebogen eingebaut: „Wir sind wieder im allgemeinen Bereich, nicht bei Öffentlichen Bibliotheken oder Ihrer Institution“. Vgl. Anhang 5: Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (dt.)

Frage 13

Sehen Sie einen zunehmenden Einfluss von Wissensarbeit auf Privatleben und beruflichen Werdegang des einzelnen Menschen? Warum?

Nach einer entsprechend inhaltsanalytischen Quantifizierung der einzelnen Aussagen ergibt sich folgendes Bild bezogen auf den Einfluss von Wissensarbeit auf Privatleben und beruflichen Werdegang des einzelnen Menschen in den Augen der Wissensexperten:

	BRD	GB	gesamt ⁵²¹
zunehmend	22	20	42 (87%)
nicht zunehmend	0	3	3 (6%)
ohne Zuordnung	2	1	3 (6%)
gesamt	24	24	48

Tab. 25 Ergebnis Einfluss von Wissensarbeit
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Nahezu 90% der Wissensexperten prognostizieren einen zunehmenden Einfluss von Wissensarbeit nicht nur auf den beruflichen, sondern auch auf den privaten Werdegang des Individuums, das sind quantitativ betrachtet nur geringfügig weniger als die 92%, die in Frage 6 eine generell zunehmende Relevanz von Wissen (vgl. Tab. 21) konstatieren. Eine weitere Beobachtung, die aus den Aussagen heraus abgelesen werden kann, ist die von den meisten Wissensexperten geteilte Meinung, dass die in der Fragestellung getroffene Differenzierung zwischen Berufs- und Privatleben in dieser terminologischen Gegensätzlichkeit im Lebensalltag nicht mehr trennscharf existiert: Berufliches und Privates verschwimmen zusehends und wirken im Positiven wie im Negativen aufeinander ein.

⁵²¹ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

Andererseits wird es auch immer Menschen geben, die sich Wissen einkaufen oder Wissensarbeit delegieren, oder solche, die aus diesen Rastern der Wissensarbeit und auch der Wissensexpertise herausfallen.⁵²²

522

Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Wissen verdoppelt sich, wird immer schneller und die ich muss mich auf neue Technologien einstellen. Veränderte Lebensbedingungen, wo ich mich lebenslang weiterbilden und mich kümmern muss. Ich kann nicht mehr mit dem Stand von 1965 oder 1975 meinen Lebensabend beschließen.“

„The matter of knowledge that we need to carry in our own community and society is an increasing one and it carries more demands with it; increasing literacy and possibly increased longevity and longer working lives; increased sophistication of knowledge; complex voting choices: you have a wider choice and more decisions to make. It's no longer "Yes" "No", it's "Yes, Yes, Yes", "No, No, No".“

„Wünschenswert wäre es auf der politischen Seite einen mündigen Bürger zu haben, d.h. der selbst entscheidet und dann die Fakten in seinem Kopf zusammensetzt und dann sein Urteil fällt, das ist für mich eine ganz tolle Leitlinie.“

„An awful lot of people still feel that education is an aspect of your young life. But now society basically requires you to reinvent yourself probably as regularly as every 18 months to two years. And certainly the way things are changing if you don't constantly update and adapt you are a complete dinosaur and society has basically bypassed you.“

„Was auch ganz wichtig ist, ist dieses Wissensmanagement auf ganz niedriger Stufe zu betreiben. Um Manipulationen zu umgehen. Als Beispiel: Klingeltöne, Handys und Kinder. Die durchschauen das überhaupt nicht. Die laden sich da was runter und die Rechnung läuft ins Unermessliche. Die wissen nicht, was sie da tun. Oder Schuldnerfalle. Leute, die mit wenig Geld umgehen müssen. Management des eigenen Lebens, des eigenen Geldes. Das sind also durchaus Sachen, die das eigene Leben betreffen, also jetzt nicht unglaublich hoch angesetzt sind. Oder im Gesundheitswesen. Wie bereite ich mich auf mein Alter vor? Das muss ja ein älterer Mensch alles wissen. Sonst steht er davor und ist auf einmal ein Pflegefall und weiß das alles gar nicht. Diese ganzen Felder müssen betreut werden. Das heißt, wir brauchen Experten, die die Bevölkerung dann leiten. Und ihnen Informationen liefern. Nicht leiten im Sinne von Manipulieren, sondern einen Rat erteilen.“

„In terms of private lives I think people need knowledge about what is going on in society on many different levels. There is an ignorance on the one hand and a pressure to increase knowledge on the other.“

„Wissen prägt die Lebensgestaltung. Das Leben gestaltet sich einfach danach, wie viel ein Mensch weiß, wie lange ein Mensch zur Schule gegangen ist, was er für eine Berufsausbildung gemacht hat, was er auch sonst weiß. Also das berufliche Umfeld ist durch Wissen geprägt. Ich hab hier sogar aufgeschrieben, dass die Partnerwahl durch Wissen geprägt wird. Die Kindererziehung wird durch Wissen geprägt. So wie das Kind aufwächst, das ist einfach ganz unterschiedlich. Und alles was wir in unserer Freizeit machen, die gesamte Teilnahme am öffentlichen und kulturellen Leben wird geprägt durch unser Wissen. Welche Filme ich mir aussuche, wenn ich ins Kino gehe, alles das. Also sie können hingucken wo sie wollen. Vielleicht auch, was ich mir für einen Kaffee bestelle oder so, wird durch Wissen geprägt, einfach alles.“

„I think in terms of our private life, information is in itself knowledge, knowledge in itself is power so increasingly you are required to know more, you are required to compete with others who might know more than you. There is always the urge to need to know more.“

„Es gibt ein zunehmendes Erfordernis von Wissensarbeit. Im Privatleben ist es die Individualisierung der Gesellschaft, d.h. ich kann nicht mehr unmittelbar auf die Ressourcen von anderen, innerhalb der Familie oder meinem direkten Umfeld zurückgreifen und kann andere das machen lassen. Sondern muss manches selber erledigen. Und im beruflichen Werdegang, gibt es deshalb ein erhöhtes Erfordernis, weil die Berufswelt sich wandelt und man evtl. mehrere Berufe oder unterschiedliche Schwerpunkte in seinem Leben ausüben muss.“

„Knowledge is power. People like to be in the know and people are now more competitive, in the way that they search for knowledge and then maintain that knowledge for themselves, protect themselves. In these days in the field of work there are fewer jobs for life. People don't share necessarily with colleagues. it's self-preservation, they continue looking over their shoulders.“

„Die Schnelligkeit einzelner Technikgeräte, d.h. der Mensch ist darauf angewiesen, sich damit auseinander zu setzen. Das ist im Alltagsgeschäft so, im Alltagsleben. Im Berufsleben ist es so, dass der Wettbewerb einfach größer wird, da spürt man wahrscheinlich die Globalisierung oder die Migrantenströme. Also der Wettbewerb wird größer.“

„Examples are: Influence of internet and IT-systems, a larger organized personal knowledge differently; like banking, where you're accessing password and knowledge about your accounts; blogging, knowledge of your community so you can obtain rights, benefits, taxation, these are all developing areas. There is an increasing desire of individuals to come to quick decisions. Everyone is moving and working at a faster pace, people want to make quick, simple decisions. If I want to fly to Germany, I don't want to spend hours researching, I want to go online, book my ticket, get it. If it's something more complex (to buy a house) I'm gonna give that a lot more intellectual thought as well, because it's such a fundamental decision. I think the influence is there, and it's partly because more and more we can get the simple stuff done quickly, without the need for huge intellectual effort, leaving us more space to do the intellectual parts.“

„People don't take the time to find things out themselves, they want somebody to tell them what to do. So I wouldn't see an increasing influence of knowledge work by people themselves, they would go to other people to give them that knowledge and use that as an excuse for not knowing or not doing something.“

Frage 14

Was, Ihrer Meinung nach, muss der einzelne Mensch können, um (im Privatleben aber auch im Beruf) gut für komplexe Problemlösungen gerüstet zu sein? (Kompetenzen, Skills, Fertigkeiten ...)

Aus Sicht der Wissensexperten konnten folgende Skills als ‚Rüstzeug‘ für komplexe Problemlösungen, die sich aus den steigenden Anforderungen von Wissen, Wissensarbeit und Wissensexpertise an den Einzelnen stellen, herausgearbeitet werden:



Abb. 34 Ergebnis-Tagcloud Schlüsselfaktoren im Individuellen Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com

Wie alle anderen wurde auch diese Tagcloud an die Wissensexperten kommuniziert. Als am meisten relevante Schlüsselfaktoren⁵²³ konnten die folgenden herausgearbeitet werden:

- Abstraktionsvermögen
- Diskussions- & Kommunikationskompetenz
- Basiskompetenzen
- Analysefähigkeiten
- Bildung & lebenslanges Lernen
- Teamfähigkeit & Vernetzung

Alle hier genannten Kompetenzen sind weiche, schwer zu quantifizierende und damit auch schwer zu (be)wertende Komponenten des Individuellen Wissensmanagements. Es handelt sich um ineinander verwobene, auf einander aufbauende Kompetenzen des Selbstmanagements.

⁵²³ Die fünf meist aufgeführten Aspekte werden hier gelistet, die Aspekte ‚Bildung & lebenslanges Lernen‘ sowie ‚Teamfähigkeit & Vernetzung‘ weisen dabei auf Platz fünf eine gleiche Anzahl an Nennungen auf.

Frage 15

Weshalb scheitern so viele daran, die von Ihnen genannten Kompetenzen erwerben zu können?

Warum bleiben Menschen „unwissend“?

Die in Frage 14 aufgenommenen Kompetenzen sind Skills, die als Erfolgsfaktoren gelten können. Als Störfaktoren für das Individuelle Wissensmanagement konnten folgende Eigenschaften aus den Aussagen der Wissensexperten herausgearbeitet werden:



Abb. 35 Ergebnis-Tagcloud Störfaktoren im Individuellen Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit tagcrowd.com

Die von den Wissensexperten am häufigsten angeführten Schlagworte sind:⁵²⁴

- Ausgrenzung
- Allgemeinbildung
- Benachteiligung
- Bequemlichkeit
- Überforderung

Auch hier ergeben sich – nicht nur bei den ersten fünf aufgelisteten Schlagworten – (antonyme) Schnittmengen zwischen (notwendigen) Skills und hemmenden Störfaktoren: Bildung bzw. Allgemeinbildung ist – wenn vorhanden – als Basis für ein weiteres Lernen notwendige Voraussetzung und kann als ‚Türöffner‘ gelten, der zumindest Lösungsansätze für auftretende (komplexe) Probleme liefert. Lebenslanges Lernen steht in direktem Gegensatz zu Bequemlichkeit, aber auch zu einer (latenten bis permanenten) Überforderung. Das fehlende Verständnis im Umgang mit Nichtwissen und Ungewissheiten wird auch hier in den Aussagen mehrfach angesprochen: Desinteresse, Selbstzufriedenheit und die fehlende Einsicht in eine eigene Unwissenheit verknüpft mit viel zu hohen Erwartungen an sich

⁵²⁴ Die fünf meist aufgeführten Aspekte werden hier gelistet.

selbst⁵²⁵ gehen oftmals einher mit Rahmenbedingungen wie Armut, (bildungsfernes) Elternhaus, Ausgrenzung und empfundener bis hin zu tatsächlicher Chancenlosigkeit.

⁵²⁵ In diesem Zusammenhang wurde besonders durch die britischen Wissensexperten eine starke Orientierung vor allem von Jugendlichen an Idolen aus Soaps und Castingshows angegeben – semi-Karrieren, die zahlreiche (nicht nur) Jugendliche auch für sich als erstrebenswertes Lebensziel ansähen. Für die Wissensexperten wird diese Orientierung als unzulänglich und utopisch angesehen.

Frage 16

Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen Individuellem Wissensmanagement und Informationskompetenz?

Individuelles Wissensmanagement wird von nahezu allen befragten Wissensexperten als verknüpft wenn nicht sogar in Teilen als deckungsgleich mit Informationskompetenz gesehen – vorausgesetzt, man legt die beiden vorgegebenen Definitionen zugrunde:

	BRD	GB	gesamt ⁵²⁶
Ja	24	22	46 (96%)
Nein	0	0	0
ohne Zuordnung	0	2	2 (4%)
Gesamt	24	24	48

Tab. 26 Ergebnis Zusammenhang Informationskompetenz und Individuelles Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Nahezu alle Wissensexperten (96%) sehen eine recht hohe Interdependenz der beiden Kompetenzen. Dabei wird nahezu in jeder Äußerung Bezug auf die in der Definition für Informationskompetenz genannten Teilfertigkeiten ‚strategische Kompetenzen‘ und ‚Beurteilungskompetenzen‘ genommen: In einer durch Wissensexplosion und Informationsflut gekennzeichneten Gesellschaft sind beide unerlässliche Instrumente. Sehr grob clusternd gilt Informationskompetenz dabei eher als direktes Handlungswissen in einer konkreten Situation, während Individuelles Wissensmanagement auf einer Metaebene angesiedelt und als ‚mentales Modell‘⁵²⁷ einer theoretisch-abstrakten Wissensebene zugeordnet wird.⁵²⁸

⁵²⁶ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁵²⁷ Bei mentalen Modellen „[...] handelt es sich um eine analoge Repräsentation von spezifischen Sachverhalten oder Situationen (weitgehend losgelöst von sprachlichen Strukturen). Mentale Modelle werden also in funktionaler und struktureller Analogie zu einem Sachverhalt in der Realität gebildet, sind anschaulich (im Sinne von vorstellbar) und eröffnen die Möglichkeit, Ereignisse stellvertretend zu erfahren sowie Prozesse und Handlungen mental zu stimulieren. [...] Der Aufbau eines mentalen Modelles wird durch die propositionale Repräsentation aktiviert und im Zuge des Rezeptionsprozesses unter Rückgriff auf Vor- und Weltwissensbestände schrittweise angereichert, verfeinert und modifiziert. [...]“ Christmann (2006), S. 617

⁵²⁸ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Informationskompetenz ist Voraussetzung, um Wissen zu managen oder damit arbeiten zu können, und wenn man sein Individuelles Wissensmanagement nicht auf die Reihe bekommt, wird man Schwierigkeiten haben, so etwas wie Informationskompetenz aufzubauen. Das Eine ist die Voraussetzung vom Anderen.“

„There’s an absolute correlation there. People who know where to look for things and take a broad spread of views or opinions or places to find things out, will ultimately come to safer and better decisions, whatever the area might be. But they need to know that there is a variety of places to look for things, and they therefore need that basic information literacy to start with.“

„Das ist miteinander sehr eng verbunden und korrespondierend. Das ist so ein bisschen wie Katalysator und Motor: das Potential ‚Kompetenz‘ wird einfach unendlich viel verbessert. Man kommt zielgerichteter, ökonomischer, den Bedürfnissen entsprechender weiter. Das ist auch wieder dieses Moment der Neugierde.“

„There is links that go from information literacy to personal knowledge and the other way back. They both to me rest on an understanding for the need for analytical skills, organisational skills and programme management skills, and those attributes are relevant to both.“

„Was ist Voraussetzung wofür? Schaffe ich Individuelles Wissensmanagement ohne Informationskompetenz? Nein. Setzt Informationskompetenz Individuelles Wissensmanagement voraus? Ja.“

„Being information literate means that you know how to start and how to find the answer. One of my favourite quotes (which I never quote properly) is the Dr. Johnson quote: ‚Knowledge is of two kinds. That which I know and that which I know how to find it‘.“

Aus dieser Interdependenz, so äußern es zumindest zwei Wissensexperten dezidiert, ergibt sich eine Handlungskonsequenz für Öffentliche Bibliotheken, die selbige in ihrer Existenz legitimiert, und der sie aus gesamtgesellschaftlichen Aspekten der sozialen Inklusion zukünftig verstärkt nachkommen sollten:

[...] Ich meine Informationskompetenz ist eine Teilmenge von Wissenskompetenz oder -management. Also wir haben das fast immer synonym gesetzt in der Vergangenheit. In unseren Begründungen, warum Bibliotheken wichtig sind. Da war immer von Informationskompetenz die Rede. Aber jetzt ist das um dieses Wissensmanagement noch erweitert worden. [...] ^{ez}

[...] How can you possibly manage your knowledge if you can't access information, if you don't know how to go about it and if you don't know all the reasons that I mentioned: the barriers to having information literacy, the life style, perhaps the disability, perhaps lack of empowerment ... If you feel those things, how could you possibly manage your own knowledge? You can't... So you have to change that so that people can: social inclusion! [...] ^{ez}

„Es genügt nicht, irgendetwas zu wissen. Das Wissen allein ist es nicht. Es muss priorisiert werden und es muss bewertet werden. Wenn ich so einen normalen Alltag beobachte, dann werden wir einfach überschüttet mit irgendwelchen Informationen und ganz viele davon sind vollkommen irrelevant, z.B. Informationen aus der Werbung. Oder Unterhaltungssendungen im Fernsehen. Oder wenn ich durch die Stadt gehe, Werbung, Werbung, Werbung, Ich muss 90% davon herausfiltern, wenn ich in meinen E-Mail-Account gehe, also überall werde ich mit völlig irrelevantem Wissen zugeschüttet, welches ich nicht wahrnehme. Ich muss es filtern, ich muss innerhalb von Sekunden bewerten können, ist dieses Wissen für mich relevant oder nicht.“

„The two go together, they have to have go hand in hand. If you think about it in terms of just a very basic search on the internet of something. You might start of just putting some key words into Google. Generally, if you are doing the search with some knowledge of the internet and the way it works then you will come across other things that you may have not previously known about. That will develop knowledge whilst you are working through it, and as you go along that builds up into a body of information that you can then use for a further piece of research that you are doing.“

Wissensarbeit und Individuelles Wissensmanagement (Frage 13 bis 16)

Fazit und Konsequenzen

Das bereits aus Frage sechs (s.o.) abgeleitete Ergebnis:

Wissen und der Einfluss von Wissen auf die berufliche und private Umwelt nehmen stetig zu. Information Literacy (Informationskompetenz) und Individuelles Wissensmanagement stellen hier untrennbare, notwendige Instrumente dar.

konnte wie folgt spezifiziert werden:

Berufliches und Privates verschwimmen zusehends und wirken im Positiven wie im Negativen zunehmende stärker aufeinander ein. Während viele Menschen damit gut umgehen können, wird es auch immer Menschen geben, die sich Wissen einkaufen oder Wissensarbeit delegieren. Der Einzelne, und da sind sich die Wissensexperten einig, benötigt ein gutes ‚Rüstzeug‘ für komplexe Problemlösungen, die sich aus den steigenden Anforderungen von Wissen, Wissensarbeit und Wissensexpertise an den Einzelnen stellen. Dieses Rüstzeug liefern Fähigkeiten wie Abstraktionsvermögen, Diskussions- und Kommunikationskompetenzen, generelle Basiskompetenzen (Rechnen, Schreiben Lesen, Fragen...), Analysefähigkeiten, der Wunsch nach Bildung und lebenslangem Lernen, eine gute Teamfähigkeit und ein Vermögen, sich gekonnt zu vernetzen.

Nicht alle Personen verfügen über diese und weitere Fähigkeiten, immer mehr fallen aus den genannten Rastern der Wissensarbeit und auch der Wissensexpertise heraus. Begründet werden, so die Wissensexperten, kann dies durch folgende (meistgenannte) Störfaktoren für das Individuelle Wissensmanagement: Ausgrenzung, fehlende Allgemeinbildung, Benachteiligung, Bequemlichkeit sowie Überforderung.

Hier zeigt sich ein ‚Teufelskreis‘ zwischen mangelndem Rüstzeug und einem für die Alltagsbewältigung zunehmend wichtiger werdenden Individuellem Wissensmanagement: Basiskompetenzen sind für ein weiteres Lernen notwendige Voraussetzung, wenn diese unzulänglich sind, und Frustration und Überforderung stetig demotivieren, kann lebenslanges Lernen nicht funktionieren, Ausgrenzung und empfundene bis hin zu tatsächlicher Chancenlosigkeit sind die Folge.

Individuelles Wissensmanagement wird als verknüpft wenn nicht sogar in Teilen deckungsgleich mit Informationskompetenz gesehen: Eine gute Informationskompetenz und ein ausgebautes Individuelles Wissensmanagement sind Voraussetzungen für die (gelungene) Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, die Bewertung von Qualität sowie die Reduktion der Quantität von (vermeintlichem) Wissen auf qualitative Wissens Elemente. Informationskompetenz ist dabei eher direktes Handlungswissen in einer konkreten Situation, während Individuelles Wissensmanagement auf der Metaebene ‚mentales Modell‘ angesiedelt wird.

Als Konsequenz wurde folgende Schlussfolgerung aus den Fragen 13 bis 16, gekoppelt an die Ergebnisse aus dem Frageblock ‚Wissen‘ (vgl. Kap. 2.5.3.2), abgeleitet:

Im Rahmen des Externen Wissensmanagements ist es Aufgabe der Öffentlichen Bibliothek, Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement des einzelnen Kunden unterstützen.

Diese Schlussfolgerung gilt es in einer weiteren Befragungsrunde zu validieren oder zu falsifizieren.

2.5.4.2 Externes Wissensmanagement

Frage 17 bis 20

Der Fragenkomplex knüpft in großen Teilen an unterschiedlichen Aussagen der Konsultanteninterviews an und sucht eine Antwort darauf, ob es ‚Externes Wissensmanagement‘ für die Kunden als originäre Dienstleistung gibt und was diese Dienstleistung beinhalten könnte. Entsprechend fällt auch die vorangestellte Definition aus:

EXTERNES WISSENSMANAGEMENT umfasst Maßnahmen der Öffentlichen Bibliothek, die die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital unterstützen. Entscheidendes Kriterium dabei ist, dass in diesem Prozess tatsächlich **neues** Wissen generiert wird. Im Vordergrund steht die Frage, ob das Management von individuellem und kollektivem Wissen als externe Dienstleistung überhaupt angeboten werden kann.

Frage 17 fordert die Wissensexperten auf, sich der in der Definition bereits unklaren Aussage, ob Wissensmanagement eine externe Dienstleistung ist oder sein kann, zu stellen. Über eine Quantifizierung der Aussagen wird ein entsprechendes erstes Meinungsbild darüber eingeholt. Frage 18 ist dazu zumindest in Teilen bewusst redundant und versucht diese Frage noch einmal mit einem Alltagsbeispiel zu problematisieren. Hierüber soll die genaue Funktion der Öffentlichen Bibliothek im Externen Wissensmanagement konkretisiert werden. An diese Konkretisierung schließt Frage 19 an: Die Wissensexperten werden gebeten, die bisher eher theoretischen Diskussionen mit gegenwärtigen und zukünftigen Einsatzfeldern von Externem Wissensmanagement in ihren Öffentlichen Bibliotheken anzureichern.

Abschließend wird im Kontext von Web X.0 die Rolle des Kunden als (Co-)Produzent im Externem Wissensmanagement von Bibliotheken betrachtet. Unter ‚Web X.0‘ werden dabei die Instrumente und Werkzeug im Kontext von Web 2.0 (von Sozialen Netzwerken bis hin zu Cloud Computing) wie aber auch neuere Entwicklungen hin zu Web 3.0 (semantische Netze) und andere zu diesem Kontext zurechenbare Phänomene einer ansteigenden Virtualisierung von Alltags- und Berufsleben verstanden.

Frage 17

Was meinen Sie dazu: Kann das Managen von Wissen Dienstleistung (auch Ihrer Institution) sein?

Dreiviertel der Wissensexperten (75%) äußern sich positiv auf diese Frage, nahezu alle anderen legen sich nicht fest:

	BRD	GB	gesamt ⁵²⁹
zutreffend	20	16	36 (75%)
nicht zutreffend	0	1	1 (2%)
ohne Zuordnung	4	7	11 (23%)
Gesamt	24	24	48

Tab. 27 Ergebnis Management von Wissen als (externe) Dienstleistung
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Die zustimmenden Aussagen sehen nicht nur eine klare Rolle der Öffentliche Bibliothek im Externen Wissensmanagement, sie leiten auch neue oder modifizierte Betitelungen dafür ab: Bibliotheken oder Bibliothekare werden als Mediator⁵³⁰, Facilitator⁵³¹, Gate-Keeper⁵³², Lernort⁵³³ oder als Kompetenzvermittler und Veranstaltungsmanager⁵³⁴ bezeichnet. Hier werden von den Wissensexperten in erster Linie Schulungsangebote im weiteren Sinne aufgeführt – von der Klassenführung für Grundschüler über Bibliotheks- und OPAC-Einführungen hin zu Interneteinführungen, Medienpräsentationen und Veranstaltungen zur Familienforschung, aber auch sonstige offenen Veranstaltungen und Kurse im Rahmen der Förderung von Lese-, PC-/IT- oder Informationskompetenz. Für einen Teil der Wissensexperten

⁵²⁹ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁵³⁰ Folgende Aussage belegt dies:

„Public libraries do manage knowledge and the knowledge they manage is very diverse. We have computers, but we are facilitators of knowledge. We enable people to come in and re-interrogate these resources and develop their own intellectual capital accordingly.“

⁵³¹ Folgende Aussage belegt dies:

„Libraries are basically Knowledge Management systems. They're organizing knowledge in the form of books historically to create a method for people to achieve information and to attain the mission we are searching for. Librarians are the mediator between the stuff and the people. Librarians in Britain have been big players of organizations of knowledge and the internet and library internet sites haven't been particularly good. Engaging in 'content management' would enable us to choose content for users, package it in an appealing and useful form and pass it on to them.“

⁵³² Folgende Aussage belegt dies:

„As human beings we are always looking for new things to discover, and new ways of delivering things because that's in our nature. But whether it's possible to manage it all, I would say no. My main example would be the Internet and it's huge amounts of knowledge but only parts of that can be managed unlike anything else. The way people interpret that knowledge or manage that knowledge will be different from institution to institution, and individual to individual. We can only act as gate-keepers. 'Gate-keepers' is a strange term in itself because we then deliver that knowledge differently. It is about steering people to what we see as, or what we feel as true knowledge, is what we find relevant.“

⁵³³ Folgende Aussage belegt dies:

„Als Lernort Bibliothek haben wir Angebote für Schulen und sind in allen möglichen Arbeitsgruppen aktiv.“

⁵³⁴ Folgende Aussage belegt dies:

„Kompetenzvermittlung ist ja etwas, was wir in jedem Fall machen, im Bereich von Informationsbeschaffung und Informationsbewertung. Ich glaube auch, dass der ganz große Bereich Veranstaltungen, also eine andere Form von Wissensvermittlung, auch schon ein Teil dessen ist. Dazu kommen muss alles, was mit Moderation zu tun hat und alles, was man an empathischen Fähigkeiten und Aufgaben haben muss im Rahmen von Bibliothek 2.0.“

bezieht sich die Funktion als ‚Knowledge Manager‘ auch auf die klassischen Angebote des Medienangebots, der Beratung und der generellen Existenz der Öffentlichen Bibliothek. Hier wird sehr differenziert darüber nachgedacht, in wie weit ein Zur-Verfügung-Stellen von Inhalten bereits in ein (aktives) Managen von externem Wissen fällt, und die Meinungen sind vielschichtig, wenn auch grundsätzlich eher bejahend.⁵³⁵

Unsicherheit, Skepsis oder Ablehnung werden argumentativ begründet:

[...] Eine spannende Frage, mir fällt sofort ein, wie kann ich denn kontrollieren, ob Wissen erzeugt worden ist? Wie habe ich eine Erfolgskontrolle über die Maßnahmen, die eine Bibliothek in die Wege leiten könnte. Auf der anderen Seite – ich weiß nicht, was der Schüler mit den zwei Medien gemacht hat, die er entliehen

535

Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Das ist auch der Punkt, wo wir eine Zukunftschance für Bibliotheken sehen. Weil wenn wir das nicht machen würden, könnten an anderer Stelle die Aufgaben ausgehen. Das ist eine unserer Hauptaufgaben.“

„It is possible to offer it as a service. It is certainly possible to offer it within the local government as well. The biggest problem that we have is that there are many competing sources and services that want to offer information and Knowledge Management. Libraries aren't often seen as the first logical choice. Much of local government's Knowledge Management takes place within local government departments and they don't approach us.“

„Zunächst einmal steht das Wissen ja hier rum und dann geht es für uns darum zu wissen, wie kriege ich das an die Frau und den Mann.“

„Physically as a public library that is what we do. In terms of organizing materials for people. Electronically, theoretically it is, but practically it isn't. Because our customers don't recognize the need to organize their own knowledge. We don't have the resources to be able to promote that for people, we don't have staff that understands knowledge even though they are knowledge workers, we don't have the resources financially to do that. If there was a market for it then other people would be doing it and I don't know if other people are doing it and if they are doing it, then they probably do it better than we could.“

„Das Managen von Wissen ist die Dienstleistung meiner Institution und zwar schon immer und ewig. Wir wählen aus der Fülle des Buchangebotes das aus, von dem wir glauben, dass der Bibliothekskunde genau dieses benötigen wird. 90% der Bücher, die erscheinen, die sortieren wir ganz autoritär für unsere Kunden aus. Wir entscheiden darüber wie viele Bücher in Anteilen sie in unserem Bestand benötigen und wie viele andere Medien sie benötigen. Das tun wir jeden Tag und das haben wir schon immer getan. Wir filtern also zunächst einmal aus dem Markt heraus, was wir relevant finden und dann erschließen wir das über Sacherschließung. Wir nehmen dem Kunden auch dieses ab. Das ist nicht nur, dass die Kunden hier kein Geld brauchen, um sich die Bücher zu kaufen, weil sie die ja hier leihen können, sondern es ist ja auch noch, dass sie es hier erschlossen bekommen. In aller Regel, das wissen wir alle, die wir in Bibliotheken arbeiten, kommen sie mit einer sehr diffusen Frage im Kopf hier an und ich hoffe, dass sie jedes Mal das Haus verlassen mit genau dem Buch, das sie wirklich brauchen und von dem sie vorher nicht wussten, dass sie dieses Buch jetzt brauchen. Was soll das anderes sein? Wir managen das Wissen.“

„As public libraries we have this interpretive role where we have people coming in and they don't really know what they need. We need to investigate their needs, their concerns and then adapt that information to their own abilities. Within a company, for example if you are dealing with middle managers you have a fair idea at what level you can pitch your discussions. When people walk through the door in a public library, anything is viable. The spectrum is massive and you only have a relatively short time to sum that person up, consider their needs and then react appropriately. And you can have a very profound effect either good and more to the point, but if you don't do your job right you can have a very negative effect for that individual.“

„Eigentlich machen wir das ja, wir managen Wissen als Bibliothek. Wir haben den riesigen Medienbestand, also eine Menge Wissen, das wir präsentieren und was wir vermitteln wollen im tagtäglichen Beratungsgespräch. Und je besser die Bibliothekarin, die Lektorin auf ihrem Fachgebiet ist... also da sehe ich schon, dass das eine Art Wissensmanagement ist.“

„There is a niche-market out there for people that used to be called research-assistants or something like that. People who have the skills and the knowledge to find information for people – that's what's libraries do: people come to our enquiry desk and ask anything and everything and we do the best we can to find and if we don't know the answer we know where to find it. We will contact another body or another person or another institution to find the answer or direct that person to them. We should be charging for the offer of KM as a service!“

„Ich gehe davon aus, dass Bibliotheken grundsätzlich ein Teil der Institutionen sind, die Wissen managen können. Nicht dass Bibliothek die Einzige wäre jetzt. Es fängt für mich auch schon damit an.... Also erstens glaube ich, dass es möglich ist, wenn man in Verbünden zusammen arbeitet, in Netzwerken, also Bibliothek mit Kindertagesstätten, mit Schulen, usw. und zum Anderen kommt natürlich dazu, dass das was Bibliothek anbietet, so ist, dass andere z.B. Wissen erlangen können. Das heißt, ein veralteter Bestand ist nicht dazu angetan, Wissen zu vermitteln. Und es ist für Bibliotheken einfach auch eine Frage der finanziellen Mittel.“

„Authors already do it. Because they have research assistants and they say: 'Oh, I'm writing a book on Dracula, go out and search everything on Dracula for me...'. People have less time these days, for example someone wants to go on a holiday to Russia and don't know anything about that country and doesn't even have the time to find out something, they could contract a librarian. Usually they come here and ask 'Have you got a book about...' or 'Information on hotels in ...' but there is really a niche out there where you could put yourselves in as a Knowledge Manager and charge people... Yes, you can offer Knowledge as a service and it is something where libraries should be able to look at as an income generation.“

hat. Hat ihn das weitergebracht, ja oder nein? Also von daher widerspreche ich mir oder muss in Kauf nehmen, dass ich letztendlich das Managen von Wissen nicht sicherstellen kann. Ich kann das Produkt, wenn mein Ziel ist, Wissen zu erzeugen, im Augenblick nicht sicherstellen und mir fällt jetzt auch so nichts ein, nein, in einer Öffentlichen Bibliothek nicht, nein. [...]

[...] Not within the public libraries as they are run at the moment. Your talking about individuals wanting the libraries to organize their information. I can't see the public library service doing it at the moment. [...]

[...] Man macht Schulungen, man macht Führungen und man kann einen Überblick über den Medienmarkt bieten, man kann Listen erstellen und sowas alles. Und ja, eigentlich habe ich immer schon gesagt, man weiß es selber, die Bibliothek ist eigentlich hilfreich in allen Lebenslagen. Weil – irgendeine Information finden Sie immer. Bloß, wie kann man dieses individuelle Wissen so managen, dass es eine Struktur gibt? Das ist ja alles so ein bisschen zufällig, finde ich. Das weiß ich nicht. [...]

[...] If the question is referring to "does this institution manage knowledge in order that it can provide a service" than: yes, we can do that. If you mean: "does this institution offer to manage other peoples knowledge", than we don't do that. [...]

[...] Ich sehe mich dort eher in dem Begriff Information, also wir managen Information und Informationskompetenz. Fördern ist für uns eine große Aufgabe. [...]

[...] Wenn das neue Wissen wirklich nur im Kopf entsteht, dann können wir eigentlich keinen Beitrag dazu leisten. Dann bieten wir zwar was an, was dazu führen könnte, aber entstehen tut es ja demnach im Kopf. Also ich lese ein Buch und dann macht es Klick und dann entsteht neues Wissen? Das hab ich zwar aus der Bibliothek bekommen, aber das haben wir ja nicht gemanagt, das haben wir ja nur bereitgestellt. Managen ist was anderes, würde ich mal sagen oder sehe ich das falsch? [...]

[...] We could offer it, but it's whether they want to listen. [...]

Wesentlich unumstrittener wird es für die meisten Befragten, wenn es sich bei dem Managen von externem Wissen als bibliothekarische Dienstleistung um Expertisen in Spezialbereichen handelt, wie beispielsweise dem Bibliographieren, dem Verwaltung von Sondersammlungen und/oder Spezialbeständen, dem Archivieren gesamtstädtischer Akten und vielem mehr. Dort findet sich eine breite Zustimmung, dass das Vermitteln dieser Expertise ausgewiesenes Externes Wissensmanagement ist.

Der Bibliothek wird eine wichtige Funktion im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden zugewiesen. Da aber keine Erfolgskontrolle in dem Sinne möglich ist, als das nachvollzogen werden kann, ob der Besuch und die Nutzung der Bibliothek tatsächlich die ‚Entstehung neuen Wissens‘ zur Folge hatte, lässt sich – so die Wissensexperten – die Funktion als (erfolgreicher) Dienstleister schlecht belegen. Die Ressourcen der Öffentlichen Bibliotheken sind finanziell, personell und auch technisch eingeschränkt, das Know-How der Mitarbeiter ist endlich.

Frage 18

Informationen, vermittelt durch Ihre Institution, werden in einem bestimmten Kontext für Bewertungen hergenommen. Handlungswissen wird generiert, das Antworten auf Entscheidungen, die der Bürger im Alltag zu treffen hat, gibt (z.B. Wie soll ich mich versichern? Stimmt diese Information?). Betreibt Ihre Institution in diesem Zusammenhang Externes Wissensmanagement als Dienstleistung oder ist Ihre Institution Partner im individuellen bzw. organisationalen Wissensmanagement ihrer Kunden?

Diese Fragestellung greift die bereits durch die Konsultanten in der Vorrunde, verstärkt aber durch die Wissensexperten in Frage 17 differenziert betrachtete Rolle der Öffentlichen Bibliothek im Externen Wissensmanagement auf, und versucht diese zu konkretisieren. Eine eindeutige Antwort lässt sich aus den quantifizierten Aussagen nicht ableiten, eine Tendenz ist jedoch sichtbar: Die Öffentliche Bibliothek wird in erster Linie als Partner im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden gesehen, als originärer Dienstleister nur in ausgewählten Bereichen:

	BRD	GB	gesamt ⁵³⁶
Dienstleister	4	4	8 (17%)
Partner	7	11	18 (37%)
Beides	5	4	9 (19%)
ohne Zuordnung	8	5	13 (27%)
Gesamt	24	24	48

Tab. 28 Ergebnis Rolle der Bibliothek im (Externen) Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Diese quantitativ belegbare Tendenz verstärkt den Eindruck, der bereits über die zitierten Kommentare zu Frage 17 entsteht, daher wird in diesem Fall auf ein breites Belegen der Aussagen durch entsprechende Fußnoten verzichtet – stellvertretend sollen jedoch vier Zitate die Differenziertheit der Antworten an dieser Stelle belegen:

[...] Das ist ja mit eine Kernkompetenz unseres Jobs. Und dieses Beispiel hat es jetzt für uns auch etwas erleichtert, wenn das so gemeint ist, dann kann ich nur sagen, das gehört zu den Aufgaben einer Öffentlichen Bibliothek. Und unser Auskunftspunkt betreibt eigentlich permanent Externes Wissensmanagement. Mit dem Beispiel, dass sie angeben, wenn da jemand kommt, dann können wir das beantworten. Hängt aber immer davon ab, wer da sitzt. [...] ^{ez}

[...] It's a bit of both. Depends on the type of knowledge and information we are providing. In terms of very core library services, for example, the loan of books, we do support this person. A good example is: we recently got a collection with books about self-health. So if somebody is depressed or wants to quit smoking – they get the information there. We have done it with the Primary Care Trust, and the NHS (National Health Service) and the idea is that somebody is going to a doctor, and part of the solution shall be the answer from the doctor: "Go to your local library, see and ask the staff and they will provide you with your requested information." We help our customers to manage their private lives. In other sense it is a service delivery to our customers: if somebody comes in, wants to get an advice, gets that advice and goes, than this customer got a service delivery. [...] ^{ez}

⁵³⁶ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

[...] Wir können vielleicht Informationen beschaffen, wir können sie vielleicht noch bewerten, aber wir können ja keine Tipps abgeben. Wir können vielleicht noch behilflich sein bei der Frage, ob eine Information stimmt, manchmal ist es auch mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit verbunden... Bei Verlagen wissen wir, welche seriös sind, beim Internet müssen wir uns die Quellen genauer anschauen. Ich denke schon, dass wir es betreiben – es ist ja auch davon abhängig, wie viel der Kunde von uns möchte. Das sind ja ganz unterschiedliche Anforderungen. In einem Fall wird eine Stellungnahme oder eine Position von uns erwartet und andere sagen: „Mir genügt es, wenn Sie mir nur den Weg gezeigt haben.“ [...]ez

[...] There's two different answers to this. If that information is evaluable to the institution, and from a business-point of view it is unique to yourself and you can put a price on that information, then you will deliver that information slightly different then. External knowledge, no, because there are other aspects to that. You deliver it as a service because you deem it as important for your institution. But then there's also a part of that knowledge which you cannot manage to a certain degree or broker. And that's the bit that you don't manage. You filter it out. So for service delivery only: no. For developing of your service: yes. [...]ez

Generell wird mehrfach betont, dass bei aller Unterstützung – sei es als beratender / unterstützender Partner oder auch beim originären Ausführen von Dienstleistungen im Externen Wissensmanagement – die Bibliothek ein neutraler Anbieter bleiben muss, die dem Einzelnen seine Entscheidung für oder gegen verschiedenen Alternativen nicht abnehmen kann, sondern lediglich Alternativen und ggf. noch valide Bewertungskriterien im situativen Kontext des Einzelfalls aufzeigen kann.

Die Aussagen deuten verstärkt darauf hin, dass zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements vermehrt in Kooperationen mit anderen Institutionen entstehen werden – die Ergebnisse aus Frage 19 werden diese Schlussfolgerung stärken.

Frage 19

Welche konkreten Angebote und Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements sehen Sie (zukünftig) für Ihre Institution?

„Klassische“ bibliothekarische Angebote und Dienstleistungen rund Bestandsvermittlung/Bestandsmarketing, Auskunft/Informationsvermittlung, Vermittlung von Informationskompetenz und dem Durchführen von Veranstaltungen bilden die eine Seite des Externen Wissensmanagements, Kooperationen verschiedener Art, IT-Dienstleistungen, Zugänglichkeit (niedrigschwellige und barrierefreie Nutzung) sowie das Kreieren informeller Lernmöglichkeiten die andere, weniger konkrete Seite dar, die die Wissensexperten ansprechen: ⁵³⁷

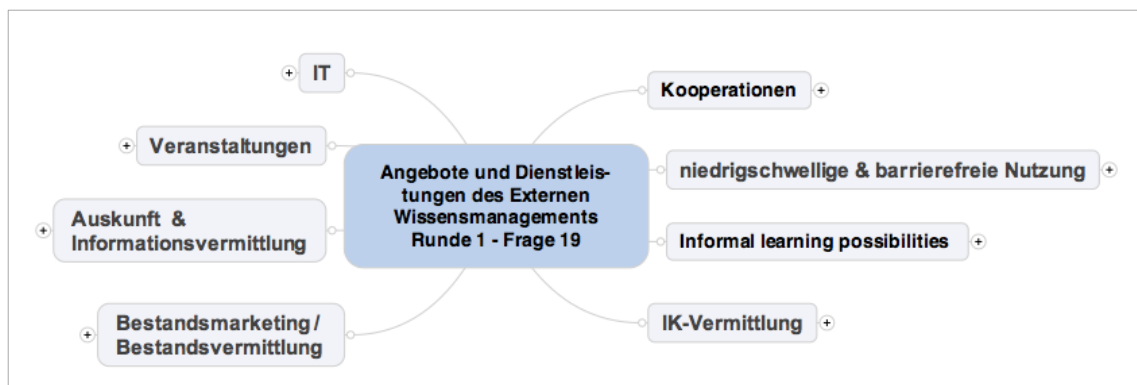


Abb. 36 Mindmap über Angebote und Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 19)
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit MindManager 8 | Auszug aus Online-Anhang 2

Im Kontext des Bestandsmanagements verweisen die Wissensexperten auf die Expertise ihrer Bibliothekare in den diversen Spezialabteilungen (sei es z.B. in der Kinder- und Jugendbibliothek oder in Bereichen wie ‚Local Studies‘ und ‚Family History‘), und die für die speziellen Zielgruppen erworbenen Medienbestände respektive die bestandsgebundenen Dienstleistungen. ⁵³⁸ Dabei spielt auch das generelle Selbstverständnis eines kundenorientierten und zeitgemäßen Medienbestandes eine große Rolle, verknüpft mit Entscheidungen zwischen konventioneller Erwerbung und dem Umstieg auf digitale Produkte:

[...] It's coming back to which part we play in the knowledge that people are seeking. So if someone comes in here and says how long is the river Nile, if this is the question and they go to the computer they can get ten different answers by the computer and some of the resources come from reputable sources, like Encyclopaedia Britannica and some come from less reputable sources like Wikipedia for example. That's what we can do – make choices about what e-zines we buy. Do we buy the Encyclopaedia Britannica electronically, we make that choice and not the customer. So we have to sit down and say in the future do we keep it, it costs us this

⁵³⁷ Online-Anhang 2: Mindmap über Angebote und Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 19)

⁵³⁸ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„The way that we apply knowledge within the children services is quite specific, so if a parent comes in and asks for advice in helping their child to read then the staff feels quite confident – in offering advice and providing material, and – after a time – in building up a relationship which could be supportive. In other aspects of children services like choosing a school the staff would have no role in that sort of thing.“

„Ich habe ein spezielles Interesse und bitte, Bibliothek: ‚Melde mir mal, wenn da was rein kommt. Also, wenn Du Informationen darüber in Deinen Bestand nimmst und dann gib mal mir eine Info.‘ Das haben wir ja noch nicht in der Form.“

and that amount, do we want to keep it, do we have a second encyclopaedia. That's the role we play and that's how in the future we can play that role. [...] ^{ez}

[...] We try and readdress the balance, that automatically online are better than printed sources: We feel that print is being marginalized to some extent. If you give them a book, which offers them the same information they have often chosen the electronic source for the book. But if it's critical information, or if it's cultural information there is often more sense to use a print source than an electronic source. The way we try and offer that as something positive is to try our customers to engage with both sources so they are using prints as well as electronic sources and taking both seriously. [...] ^{ez}

Die Kompetenzen um Bestand und bestandsgebundene Dienstleistungen gehen in Teilen einher mit Kompetenzen, die den Bibliotheken im Kontext von Auskunft und Informationsvermittlung zugesprochen werden, werden aber höher bewertet – hier sehen viele Wissensexperten die Kernkompetenz der Öffentlichen Bibliothek im Externen Wissensmanagement:

[...] Da muss man eben gucken, was ist möglich für die einzelnen Zielgruppen, die man dann in der Bibliothek hat. Oder wo man merkt, da ist ein Bedarf entstanden. Oder es gibt neue Fragen, dass man da zugreift. Dass sich das Informations- oder Bildungszentrum Bibliothek auch in den Köpfen festsetzt, dass man sagt: ich hab ein Problem, ich kann mich da informieren. [...] ^{ez}

[...] We've got the information and advice role, which is a concrete service that we offer: Information advice in the sense that we offer information in a full range of things – around business setup. You know – I am a small business. I want this information on if there is a market for selling plants, for instance. We could give them the information. If we give them the advice in the sense of "You should go to ... speak to...". We need to top-skill ourselves and empower our staff better in that. [...] ^{ez}

[...] Unsere Aufgabe ist es, permanent, die Bibliothek zu verorten als den Punkt in der Stadt, wo ich die meisten, und qualifiziertesten und gesichertsten Informationen bekomme. [...] ^{ez}

[...] To provide a wide range of sources and to provide an understanding of which of these sources is better or worse. A balanced approach is what we always aim for. So that's our primary product in terms of our external knowledge offer. [...] ^{ez}

[...] Mein Traum wäre, so wie in Amerika, diese klassischen Informationszentren, wo man ganz konkret und auch gegen Bezahlung – und ich denke, die Leute sind auch bereit zu bezahlen, wenn man wirklich gute Informationen bekommt, so richtige Rechercheaufträge durchführt. Ich glaube nicht, dass ich das in meinem Berufsleben noch umsetzen kann. Aber machen würde ich es gerne. [...] ^{ez}

Während die letzte Aussage – inwieweit Auskunft als geldwerte Dienstleistung, als singuläres Produkt verkauft werden kann, soll und darf – die Wissensexperten spaltet⁵³⁹, sind diese sich weitestgehend einig, dass im Bereich der Digitalen Auskunft bzw. der für Online-Ausgabegeräte aufbereiteten Inhalte hinsichtlich einer besseren Strukturierung und einer kundenorientierten Wissens- und Angebotspräsentation großer Handlungsbedarf besteht.⁵⁴⁰ In diesem Zusammenhang werden auch IT-gebundene Lösungen wie Online-Auskunftsdienste, RSS-Feeds, die Web-Site als Wissensportal,

⁵³⁹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We never had a commercial impetus. There was a report on UK libraries published in the 1980's by the Adam Smith Institute, which was a right-wing think tank, which said that libraries should be charging, should be making money and offering services for cash. Very few libraries have done that. Some libraries have sold information to the commercial sector, some charge a bit for this or another, but actually selling information we haven't done. And I think we likely end up doing that.“

„Alles das, was im kommerziellen Bereich ist, sehe ich nicht, das ist auch nicht unsere Aufgabe.“

⁵⁴⁰ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We will have to look more at managing the free resources on the internet and saying things like that "I would use Wikipedia if I was you".“

„Our masses on external links on the library's website, that people can use without our intervention. But more and more information is becoming more and more complex.“

„Our online services have got a subject breakdown and then actually you go into each subject and there is a whole range of websites which we have quality-assured, which cover the whole spectrum of knowledge.“

Catalogue Enrichment Dienste (Kataloganreicherungen z.B. durch Abbildungen von Titelbildern, Verknüpfung mit Inhaltsverzeichnissen, Kommentarfunktionen und Wertungen) und Web 2.0 Aktivitäten erwähnt, allerdings oftmals gekoppelt an eine dezidierte Unsicherheit bezüglich der weiteren technischen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Öffentliche Bibliothek:

[...] We are thinking about how do we move to the next generation of technology, what is it that our customers are looking for... [...] ^{ez}

[...] Ich finde es sehr schwierig mit der Zukunft. Sobald es technisch verknüpft ist, bekommt es so einen Punkt der Unvorhersagbarkeit, weil der Wandel so stark ist, und dass, was gestern noch der letzte Hit war, morgen schon Geschichte ist. Bibliotheken haben so ein Talent, mit ziemlich viel Aufwand irgendwas Perfektes zu kreieren, was dann keiner braucht. Der Rahmen von Bibliothek wird sich auch von außen sehr viel ändern... [...] ^{ez}

[...] There are all these technological advances, which could then change our delivery. In future all that will change and that's what I am trying to say. Any concrete service that we deliver, whether it'd be our services to communities, all of that will change. Depending all on how the community will develop, how technological advances change society and I suppose the shifting population as well. [...] ^{ez}

Vermittlung von Informationskompetenz ist der nächste große Bereich, in dem nach Meinung der Wissensexperten Externes Wissensmanagement stattfindet:

[...] Staff of the library has a degree of expertise in those fields and so can go beyond just saying "Yes, we have a book on this." [...] ^{ez}

[...] Wir leisten die Basisarbeit für Chancengleichheit. Das heißt, wir versuchen, von klein auf, Lesefähigkeit und Recherchefähigkeit zu trainieren und zu vermitteln. Natürlich nicht alleine, sondern zusammen mit Eltern, Schulen, Kindergärten. So dass eben darauf aufgebaut werden kann, auch von anderen Institutionen, wie eben VHS usw. [...] ^{ez}

Dabei wird diese Vermittlungsfunktion sehr breit gesehen und geht in Teilen weit über die klassischen Basis-Kompetenzen im Kontext von Recherche-, Technik- und Bibliothekskompetenz hinaus, Beispiele wie Sprachlernkurse, Kurse zum Online-Banking und zur Job-Suche verdeutlichen dies und verweisen auf die Grundhaltung vieler Bibliotheken:

[...] We try to empower people to make the right choices in their lives: Benefit access training and education to live a more empowered life. [...]

[...] I think we are helping people to manage their knowledge, to increase their knowledge and to achieve an outcome. Might not be the one they thought they were gonna get but... [...]

Die Bibliothek sieht sich zunehmend als Lernort und Ermöglicher von informellem Wissenserwerb:

[...] Wir möchten, dass die Menschen in der Bibliothek lernen und zwar indem wir Räume bereitstellen, wo Lernen auf unterschiedliche Weise möglich ist. Mal abgesehen von den PCs, von den ganzen Medienangeboten sollen die Menschen individuell, möglichst mit Zugriff auf alle Medien arbeiten können, aber auch in der Gruppe. Wir wollen also Gruppenarbeitsräume zur Verfügung stellen, wir wollen Angebote haben, wo sehr kleine Gruppen auch moderiert werden können von Experten, also wo nicht der Experte der Vortragende ist, sondern der macht vielleicht ein Referat von fünf bis zehn Minuten und danach spricht er mit den Menschen und in der Kommunikation wird das Wissen gemehrt. Das andere, was ich meinte, waren die Menschen, die sich treffen, um individuell Wissen auszutauschen, dass Menschen häufig auch ohne uns anderen Menschen helfen können. Wenn nur der Ort bestimmt ist. [...] ^{ez}

Die Notwendigkeit zu einem Agieren in Partnerschaften wird bereits bei der Veranstaltungsarbeit generell⁵⁴¹ aber auch insbesondere bei Angeboten im Kontext von Informationskompetenzvermittlungseinheiten verstärkt thematisiert.

[...] Ich finde es schwierig, es geht immer nur mit Partnern. [...]ez

[...] In future it's very much going to be libraries making themselves indispensable to people's life by hosting other organisations, by being facilitators for organisations who come in and talk to our customers. [...]ez

[...] Für uns ist der Begriff Kooperation und Vernetzung ganz, ganz wichtig. Hier in der Stadt auch. Das ist unsere Definition auch von dem, was wir als Ziel haben. In der Stadt, im Herzen der Stadt für die Bürgerinnen und Bürger da zu sein und das gilt im Übrigen für die gesamte Stadtbücherei, dass wir mit Partnern gemeinsam eben Themen aufbereiten, die wichtig sind. Sowohl mit anderen Ämtern als auch mit externen Partnern. [...]ez

Die Öffentliche Bibliothek stellt den Raum zur Wissensvermittlung und zum Wissensaustausch zwischen den Kunden selbst aber auch zwischen klassischen Bildungspartnern in Kindergärten und Schulen, aber auch Anbietern wie VHS, Verbraucherberatung, politischen Entscheidungsträgern etc. zur Verfügung, holt sich externe Wissensexperten zur (unterstützenden) Vermittlung der vorher aufgeführten Kompetenzen im Rahmen von ‚Individuellem Wissensmanagement‘ und ‚Information Literacy‘, aber auch zur Vermittlung von Faktenwissen.⁵⁴²

⁵⁴¹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Getting loud in libraries is an event where we have gigs and try and get youngsters to come in. And users services and be aware of the services and if you can create a music gig in the library, it's quite cool and new, it gets them in.“
„Einer unserer Schwerpunkte ist Berufsbildung, individuelle Bildung und Weiterbildung und in diesem Wissensfeld würden wir das im Rahmen von Veranstaltungen aber auch von Linklisten, die wir jetzt schon in der Bibliothek haben, weiter anbieten wollen.“

⁵⁴² Als weitere Partner werden Museen, Jugendzentren, die Touristen-Information, das Arbeitsamt, Stellen in Verwaltung und überregionale Partner bspw. im Kontext von Staatsbürgerkursen (Citizenship-Courses) oder aber in den britischen Bibliotheken vor allem von Kooperationen mit dem National-Health-Service angeführt. Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Ich kann mir vorstellen, Garanten externen Wissensmanagements ins Haus zu holen. Ich kann mir solche Partner aber auch fallweise ins Haus holen. Berufsinformationstage in der Bibliothek. Ich kann dann Studienführer in Kombination mit der Bundesanstalt für Arbeit etc. präsentieren. Wobei eben dann der persönliche Kontakt in Kombination mit den Medien das Entscheidende ist. Ich glaube, dass man da auch gut Webseiten und Linkseiten aufbauen kann, dass müsste forciert werden...“

„In the future we might actually develop our health role and that of social care. I say this because we are part of that community, within the county council, and community's care values are around supporting people, independent living, health awareness, being an active citizen. So you get to the age of fifty, you don't just stop, you keep on going, and therefore you feel healthy and cannot be a burden on the state. And we might be pulled in that direction. So I think in the future we might be asked to play a role in Knowledge Management around health information, and possibly refer to and advice on that.“

„Ich würde in jedem Fall den Bereich Integration von Migranten als einen ganz wichtig in diesem externen Wissensmanagement sehen, damit dieser Digital Gap nicht größer wird und auch der Bereich Sprache, Sprachentwicklung in der ganzen Facette. Auch ein sehr wichtiges Feld, wo man uns auch eine gewisse Kompetenz zugesteht. Das fängt dann wirklich an bei der literarischen Krabbelgruppe, den Bücherbabies bis hin zu kreativem Schreiben für Senioren oder eben auch Programme für ausländische Mütter, also wo man wirklich diese Sprachkompetenz braucht als Basis, um überhaupt an der Wissensgesellschaft teilnehmen zu können. Und dann natürlich wieder mit Partnern wie Bildungsinstitutionen, VHS.“

„We are very strong in the arts, but there is something we could do more of that, working with professionals, professional artists and creative people, we could offer that much, much more and working closely with them, but that is for the future“

„Was wir ja nur in Kooperation aber nicht wirklich aktiv tun ist wiederum, Fertigkeiten vermitteln, die durch VDS-Kurse auch vermittelt werden. Wir haben da zwar die Kooperation aber tun es in der Konstellation eigentlich nicht selber, aber auf Grund der besonderen Gegebenheiten hier, dass die im selben Haus sind.“

„Our heritage is a huge strength, that's one we will build on, it's a key way in which we can contribute to the economic strength of the city in terms of its brand and its offer as a showcase to the world.“

Zudem werden auch bibliotheksübergreifende Angebote im Rahmen von Verbünden, von Auskunftsdienstnetzwerken (Enquiry, Deutsche Internetbibliothek) sowie der Onleihe/Divibib angemerkt.

Ein lediglich von (mehreren) britischen Wissensexperten gelistetes Geschäftsfeld in diesem Zusammenhang ist zudem der Bereich der ‚Business Information‘⁵⁴³.

Die Antworten auf Frage 19 belegen somit die in Frage 18 bereits festgestellte Tendenz, dass Kooperationen und Handeln in Partnerschaften eine tragende Rolle im Kontext von Externem Wissensmanagement spielen.

Externes Wissensmanagement – das Management von individuellem und kollektivem Wissen – kann von Öffentlichen Bibliotheken als externe Dienstleistung angeboten werden, wenn gilt:

[...] Libraries are free, people can come in to use a library, there is no stigma anymore attached to coming into a public library if you have literacy issues, physical disabilities, if you have children who have autism or ADHD. [...]ez

Eine niedrigschwellige und barrierefreie Nutzungsmöglichkeit stellt somit den Rahmen von Angeboten und Dienstleistungen im Externen Wissensmanagement von Öffentlichen Bibliotheken.⁵⁴⁴

⁵⁴³ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„A customer might come to us with a talent, skill, hobby, interest and all they know is that they are good at, whatever it is, and they would actually like to convert that into capital, they would like to set up a business from that. Now the steps between having a talent and setting up a business, that’s an awfully long journey and most business start up agencies will only be interested in you if you are very close to the end of the journey, if you have got a business plan you probably have got financing for it. What we are doing is with people who have just an idea really and we will take them on a journey and we will equip them with the information they need. That might consist of what we might do with your interest, your hobby or your talent is we will put you in touch with other people who have made a business out of it and you can learn from them or we will say that if you want to set up a business these are the very many factors that you need to know or you need to decide on or you need to be able to do so if you are not IT literate you probably will need to be and we will equip you with that.“

„Business information for example, we have a lot of resources that can help local business people so we can try and push that and work in partnership.“

„In future we got a lot to offer the business community.“

⁵⁴⁴ Einige wenige skeptische respektive unsichere Stimmen gibt es allerdings auch – insbesondere bei den deutschen Wissensexperten:

„Wir suchen jetzt nach neuen Positionen für die Bibliothek, dass wir unsere Position stärken als Navigator durch diesen Informationsstrom, und die sich vielleicht zukunftsorientiert von anderen Bibliotheken unterscheiden. Um nach wie vor dem Anspruch innovativ zu sein, Bibliothek 21, dem Ruf gerecht zu werden.“

„Wir müssten ja Wissensmanagement für die Bürger dieser Stadt kreieren oder eins übernehmen, das kann man auch machen, das würden wir wohl machen. Aber es gibt nicht so viele Bereiche, wo das geht, aufgrund der Bedürfnisse. Und es gibt ja in vielen Bereichen, wo es Amazon oder Google besser macht, das würde ich nicht auch noch mal wie so ein mickriges Google oder ein mickriges Amazon selber probieren.“

„Ich weiß es nicht, ob ich da im Moment konkrete Angebote und Dienstleistungen sehe. Ich glaube, das geht im Moment an unserer Realität vorbei. Dass ich sage, dass wir uns auf diese externe Weitergabe von Wissen außerhalb unserer jetzigen Tätigkeiten bemühen. Ich denke, weil es ist nicht leistbar ist und etwas das nicht leistbar und nicht gut vorbereitet ist sollte man lieber lassen.“

Frage 20:

Web X.0 und Externes Wissensmanagement. Der Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen. Wo sehen Sie sich als Institution zukünftig in diesem Komplex verankert?

Handlungsbedarf im Bereich Web X.0 und Externes Wissensmanagement wird gesehen:

[...] The biggest issue is to recognise that this change is happening, and not to be caught in the past that libraries have before. We have to be aware of the changes in technological ways, and to work out where we can exploit that. And even if it is to know what is not to do, what other institutions have done that hasn't worked, that we don't do the same thing. [...] ⁵⁴⁵

Erste Schritte werden bislang nur in den wenigsten Bibliotheken getätigt, die Entwicklung der Angebote und Möglichkeiten wird aufmerksam verfolgt. Die Rolle des ‚Enablers‘, des Begleiters oder ‚Ermöglichters‘ wird – wenn auch skeptisch, da die dafür notwendigen Ressourcen als fraglich angesehen werden – dabei in den Vordergrund geschoben. Vorstellbar sind, so die Experten, in erster Linie Projekte in Richtung Catalogue Enrichment über Rezensionen und Bewertungen. Allerdings werden Qualität und Nutzen solcher Elemente skeptisch betrachtet. Vielfach sind die finanziellen und technischen Hürden groß, da hier die Autonomie der Bibliotheken stark eingeschränkt ist. ⁵⁴⁵

Social Software sowie andere Instrumente des Web X.0 werden, so die Wissensexperten, in Öffentlichen Bibliotheken primär intern verwendet. ⁵⁴⁶ Der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ ist noch Vision: Ob und wie er als ‚(Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ in virtuelle Plattformen von Öffentlichen Bibliothek eingebunden wird, ist in den meisten der befragten Bibliotheken zur Zeit in der Diskussion. ⁵⁴⁷

⁵⁴⁵ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„The thing that we do, even with the failings of our network, is that we are making through free access of the internet and through having hundreds of PCs in this building, we are making the resource available to people and actually it's up to them what they do with it basically.“

„Ich denke, es gibt nicht nur Bibliotheken auf dieser Welt, bin also ganz starker Befürworter von Wikipedia und solchen Sachen und die Menschen wissen ja alle sehr viel. Ich hab in dem Bereich ein Problem mit dem Bewerten von Wissen. Es gibt ja Leute, auch in meiner Generation, die sagen, wenn junge Menschen den Goethe nicht zitieren können, dann sind die dumm. Aber die sind nicht dumm, die wissen so viel, dass wir nicht wissen. Und da finde ich das im Internet ganz toll und ich nutze das persönlich auch sehr gerne. Aber zumindest jetzt ad hoc sehe ich die Institution da drin nicht verankert.“

„As an enabler we have got our own online public access catalogue, we have got a community information database, and our library management system is increasingly becoming more Web 2. There's interactivity and participation built into that and the way that it will work is that, rather than having to update all the information, people who have clubs or societies will be encouraged to be responsible for their own updates which takes the pressure off us and also it is in their interest to keep their information up to date and live. So that's one way that we are using technology to do that.“

„The big buzz-word is community engagement, which is not just communicating with the public about what we are doing, but getting their input and also getting the community to help run our services. Our counsellors aren't very pleased about that because they think they run our services, and they don't want Joe Do from down the road coming in and interfering.“

„There are things that we will be able to do hopefully with all this technology but again it all depends on funding, staff training, which costs money and the political will of our authority to get involved in things and to allow staff to be involved. Because there is always the fear that they might do the wrong thing, they might say the wrong thing. With a blog there is no control, it's very informal, it's quick to set it up. So they are not very sure about it at the moment.“

⁵⁴⁶ Dies zeigen insbesondere auch die Antworten auf die Fragen zum Komplex ‚Internes Wissensmanagement‘ im nächsten Kapitel.

⁵⁴⁷ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Ganz konkret dazu: es wäre vermessen zu sagen, im Augenblick kümmern wir uns oder machen wir uns Gedanken, wie wir den Kunden als Produzent von Information und Wissen einbinden können.“

„We have got some limited examples where we have got people creating content in the archives of local history and family history areas. Is there capacity to develop that? We as a library service provide links to websites... We are not anywhere near that at the moment.“

„Wichtig ist, das alles, was technisch ins Haus kommen kann über die verschiedenen Kommunikationsmedien, dass das auch organisatorisch aufgefangen und weiterverarbeitet wird. Also da muss eine Plattform geschaffen werden,

Weitergehende Ansätze im Externen Wissensmanagement, wie sie u.a. auch von GRUDOWSKI⁵⁴⁸ bereits gefordert werden (z.B. das Entwickeln ‚kommunaler Wissensplattformen‘, die u.a. auch Elemente der Oral History integrieren), bilden die Ausnahme.

Deutlich wird aber, dass alle Wissensexperten einen Grundsatz gemeinsam teilen, wenn auch das ‚Wie‘ noch unklar ist: Im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe sehen sich Öffentliche Bibliotheken verpflichtet, neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln.⁵⁴⁹

dass Kunden vielfältig hier ins Haus einbringen können, d.h. entweder im OPAC, über die Homepage aber auch telefonisch, usw. muss man ja als Organisation auch darauf vorbereitet sein, das muss ja dann auch zusammengefasst werden, d.h. es muss auch sowas wie eine Chat-Funktion geben, d.h. von unserer Seite muss ja dann auch jemand da sitzen, der als Chat-Partner auftreten kann oder als Moderator... Nach wie vor denke ich aber auch, ich hoffe, dass das jetzt nicht zu altmodisch gedacht ist, dass es für die Beiträge, die von Kunden kommen, so etwas wie eine Redaktion gibt. Um sozusagen Wissen auch wirklich zu generieren.“

„Being part of the social network, being on Myspace, having a library in Second Life, we have to have a presence there. We reach children very well and older people, but we don't seem to reach that middle people as well. And they are almost all their time in virtual worlds, in networking areas. We have to make sure to offer them something that they are coming.“

„Im Endeffekt verändern sich viele Begrifflichkeiten, aber der Grundgedanke, die Grundstruktur ist immer noch dasselbe. Es geht halt eben um die verschiedenen Formen, die möglich sind. Von daher ja, der ist für uns ganz wichtig auch als Co-Produzent von Information und Wissen aber das war er meines Erachtens nach schon immer. Weil schon immer war es ihm möglich, seine Wünsche in unseren Bestandsaufbau mit einfließen zu lassen. Wenn er ein neues Buch zu Eisenbahnschienen entdeckt hat und die Lektorin sagt, stimmt, genau und da haben mich noch zehn andere drauf hingewiesen, dann ist das natürlich eingeflossen in den Bestand. Und von daher denke ich, der Kunde ist bei uns schon Co-Produzent von Information und Wissen, weil er uns ja auf verschiedene Bereiche hinweist aber er wird immer wichtiger und das natürlich auch im Netz und da möchten wir ihm auch die Möglichkeit geben, bewusst in Interaktion mit der Bibliothek zu treten.“

„Also Kunde als Co-Produzent finde ich prima. Wikis finde ich superklasse! Man muss halt nur eben sehen, wie kriegt man das klar, dass es dann nicht manipulativ ist.“

⁵⁴⁸ Grudowski (2000), S. 310 - 314

⁵⁴⁹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„As technology moves, we move. But we know that certain people because of their social background, their financial background will always get left behind. Libraries have to position themselves in delivering those services to people who get left behind. Not everybody will have the financial acumen to move with the technological changes. Libraries are service deliverers, that's the same position that we've always been in.“

„Wir arbeiten ja sehr marketingorientiert, sehr kundenorientiert und bei Kundenorientierung ist ja das Credo der Dialog, den Kunden zum Partner machen, den Kunden in die Leistungserstellung miteinbinden. Und dafür ist Web 2.0 natürlich durch Blogs, durch Einbindung von Annotationen in den Katalog, das ist ja sozusagen prädestiniert. Das ist der Punkt Web 2.0. Aber die Entwicklung Web 3.0 ist ja so, dass das immer stärker privatisiert wird. In einzelne Felder dann auch. Man sieht ja in den letzten Jahren, dass Google und Microsoft und amazon bereits flickr und alles mögliche aufgekauft haben und dass die Entwicklung dann auch immer mehr dahin geht, dass das Web 3.0 kostenpflichtiger wird, dass dann diese Dienstleistungen zwar erweitert werden, aber kostenpflichtig. Da wäre dann wieder eine Aufgabe der Bibliotheken, diese kostenpflichtigen Bereiche unseren Kunden zugänglich zu machen, die eben nicht die monetären Voraussetzungen haben, da für alle Services zu zahlen ist. Das wäre also schon der nächste Schritt, wo die Entwicklung schon wieder weg geht vom Web für alle.“

„We are beginning much more to understand the speed of change and how the whole idea of the haves and have-nots in society. Those people who have got the capacity, the ability, the access to the information, they don't need our help as a public library. But we are looking at those people who don't have that and from that social exclusion point of view we are looking at who is it, who would find it more difficult to do it.“

„You have to show people how to use the internet before they can have the advantage of what they want to know. A customer for example had spent something like 4 hours yesterday on the internet trying to set up an e-mail address. Because what he wanted to do was buy his girlfriend some perfume but it took him 4 hours to be able to go onto hot-mail and set up an account... My institution is an enabler for people who haven't got a great deal of knowledge and back-ground and skills, it is about how you can use knowledge to overcome that exclusion from society.“

Externes Wissensmanagement (Frage 17 bis 20)

Fazit und Konsequenzen

Zentrales Ergebnis dieses Fragekomplexes liegt in der folgenden Aussage, die dementsprechend auch an die Wissensexperten zurückgespiegelt wurde:

Das Management von individuellem und kollektivem Wissen kann – auch von Bibliotheken – als externe Dienstleistung angeboten werden.

Externes Wissensmanagement wird dabei als auszubauendes Desiderat und spannendes Themenfeld wahrgenommen. Von den Wissensexperten werden dabei vor allem Schulungsangebote im weiten Kontext der Informationskompetenz angeführt. Für einen Teil der Wissensexperten bezieht sich die Funktion als ‚Knowledge Manager‘ auch auf die klassischen Angebote des Medien- und Veranstaltungsangebots, der Auskunft und der generellen Existenz der Öffentlichen Bibliothek inklusive einem garantierten niedrighschwelligem Zutritt. Begriffe und Aufgaben für (mögliche) Funktionen Öffentlicher Bibliotheken im Externen Wissensmanagement werden dabei sehr unterschiedlich definiert, viele Wissensexperten haben – ähnlich wie bezogen auf die technischen Entwicklungen im Kontext von Web X.0 auf die Bibliotheken – Fragen, stellen Vermutungen an und spekulieren, wenige eindeutige Ausblicke werden gewährt. Herausforderungen und Handlungsbedarf allerdings werden sehr deutlich gesehen – ob und in wieweit (Externes) Wissensmanagement hier im Lauf der Befragungsrunden zu einer differenzierten Konkretisierung im Sinne der bereits mehrfach angesprochenen ‚kreativen Reduktion‘ führen kann, bleibt offen. Die Funktion der Öffentlichen Bibliothek als ‚Enabler‘ des Bürgers im Sinne von Technik-, Medien- und Beurteilungskompetenz wird allerdings als unerlässlich beschrieben, die Möglichkeiten, diese Funktion in der Praxis aufgrund der eingeschränkten Ressourcen auf allen Ebenen realisieren zu können, gelten als äußerst limitiert. Wenn überhaupt, so kann diese Aufgabe i.d.R. nur über strategische Partnerschaften mit anderen Institutionen angegangen werden, und dies ist dann auch das zweite zentrale Ergebnis dieses Abschnitts:

Die Öffentliche Bibliothek wird in erster Linie als Partner im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden gesehen, als Dienstleister nur in ausgewählten Bereichen.

Die gegenwärtige Rolle im Externen Wissensmanagement liegt, so die Wissensexperten, eher in einer Funktion als ‚Facilitator‘. Daher wurde, basierend v.a. auf den zahlreichen Praxisbeispielen der Wissensexperten, ergänzend zu dem Ergebnis eine Hypothese an die obige Aussage angeknüpft:

Zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements entstehen vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen.

Instrumente, Medien, Räume und Technik sowie technische Zugänge werden zur Erweiterung des Individuellen Wissensmanagement der Kunden in vielfältiger Kombination bereitgestellt, Kompetenzen in Umgang und Nutzung in unterschiedlichem Ausmaße vermittelt; technikgestützte Kommunikation und moderne IT-gestützte Angebote und Dienstleistungen sind aber noch stark ausbaufähig, Social Software sowie andere Instrumente des Web X.0 werden in Öffentlichen Bibliotheken primär intern verwendet, der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ ist noch Vision:

Handlungsbedarf im Bereich Web X.0 und Externes Wissensmanagement wird gesehen, erste Schritte wurden bislang nur in den wenigsten Bibliotheken getätigt.

Im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe sehen sich Öffentliche Bibliotheken verpflichtet, neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln. Dabei muss die Bibliothek aber immer ein neutraler und gut zugänglicher Anbieter bleiben, die dem Einzelnen seine Entscheidung für oder gegen verschiedenen Alternativen nicht abnehmen kann, sondern lediglich Alternativen und ggf. noch valide Bewertungskriterien im situativen Kontext des Einzelfalls aufzeigen kann.

2.5.4.3 Internes Wissensmanagement

Frage 21 bis 24

Einer der Schwerpunkte im Befragungskomplex zu Internem Wissensmanagement liegt in der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Vorgehensweisen (Kodifizierung vs. Personalisierung) in Ein- und Durchführung von Wissensmanagement in der Organisation Bibliothek:

INTERNES WISSENSMANAGEMENT fördert die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital Ihrer Mitarbeiter oder Ihrer Institution. INTERNES WISSENSMANAGEMENT ist innerbetriebliches Steuerungsinstrument der Faktoren Mensch, Organisation und Technologie. Zwei unterschiedliche Ansätze bestimmen maßgeblich die Diskussion um INTERNES WISSENSMANAGEMENT: Die PERSONALISIERUNGSSTRATEGIE fördert und fordert den Mitarbeiter durch eine differenzierte Besprechungskultur und ein breites Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen. Die KODIFIZIERUNGSSTRATEGIE legt Wert auf eine moderne Informationsinfrastruktur mit einem qualitativ und quantitativ hochwertigen Angebot an technischen Arbeitsinstrumenten.

Frage 21 greift diese beiden Strategien auf. Frage 22 versucht eine Sammlung von gegenwärtigen aber auch von zukünftigen (i.d.R. bereits angedachten) Einsatzfeldern von bibliotheksinternem Wissensmanagement. Die letzten beiden Fragen in diesem Block setzten sich mit möglichen Unterschieden zwischen betriebswirtschaftlich-orientiertem Internem Wissensmanagement und dem der Non-Profit-Organisation Bibliothek auseinander.

Frage 21

Wo sehen Sie größere Chancen für ein erfolgreiches Internes Wissensmanagement in Ihrer Institution: In einer Kodifizierung von explizitem Wissen durch eine starke Stützung auf Informationstechnologie oder in dem personalisierten Wissensaustausch und der persönlichen Wissenskommunikation?

Die Mehrheit der Wissensexperten spricht sich hier für eine Kombination beider Elemente aus oder legt klare Prioritäten auf die Personalisierungsstrategie: jeweils gute 40% haben sich für eine der beiden Varianten entschieden:

	BRD	GB	gesamt ⁵⁵⁰
mehr Kodifizierung	1	2	3 (6%)
mehr Personalisierung	11	9	20 (42%)
beides	12	9	21 (44%)
ohne Zuordnung	0	4	4 (8%)
gesamt	24	24	48

Tab. 29 Ergebnis Kodifizierung vs. Personalisierung im Internen Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Eine ausbalancierte Kombination der Stärken aus beiden Ansätzen erscheint vielen Wissensexperten unabdingbar: klare Informationsinfrastrukturen und gut aufbereitete Daten und Informationen stellen die Basis für einen ungezwungenen, ideengenerierenden Austausch dar, der – verknüpft mit einem kollektiv-organisationalem ‚Lernen aus Erfahrungen‘ – zu Innovationen und kontinuierlichen Verbesserungen führen kann und soll.⁵⁵¹

⁵⁵⁰ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁵⁵¹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„In terms of this institution I would say it's face-to-face, until the technology is far enough developed (webcasts, video-conferences, online conferences) that people could easily achieve the same level of success via face to face communication as you do today. For the library service at all – working together with other institutions across the boundaries – the future for me would be more the codification, where it would be ideal that my head of service could easily communicate with the head of a service from other authorities without the need for everyone to be in a central point (which costs time, money etc.)“

„Ich will ganz klar sagen, Informationstechnologie ist für ganz viele Dinge eine wichtige Voraussetzung, aber sehr wichtig ist mir schon noch der personalisierte Wissensaustausch. Aber die eine Sache ist die Voraussetzung, schnell hin und her zu schicken, aber es lässt sich nicht leugnen, dass manche Dinge besser haften bleiben und die besser vermittelt werden können, indem man die persönlich weitergibt. Wobei ich auch glaube, dass der Trend in die andere Richtung geht. In Richtung Kodifizierungsstrategie. Was wichtiger ist oder was im Endeffekt ergiebiger ist, ist eine andere Geschichte. Weil Informationen, die ich übers Internet kriege, die nehme ich niemals so wichtig und so ernst, wie wenn ich mit jemand darüber gesprochen habe....“

„I would like both, there is a place for a formal structure in which we can control, manage, manipulate knowledge and there's a big human element as well in terms of how do we involve people particularly form their intellectual capital. IC is about people and how do we enable them to be able to manipulate and manage the information themselves.“

„We need a combination. We need exchange of idea and dialogue. Creativity doesn't happen, the culture of the organization doesn't develop if people are just sitting in offices using IT or other resources. In terms of technological working tools, it's really good for getting information out really quickly to everybody and everybody gets the same information. One of the key things to improving the communication using IT is to structure it so that people only read the bits of it that is relevant to that bit of the organization.“

„Wir hatten es ja von der Wissensredundanz. Und es ist ja oft so, dass man etwas verbal bespricht, weil ja dadurch

Andererseits stellen ebenso viele Wissensexperten vor allem die großen Vorteile von persönlichem Wissensaustausch und Mitarbeiterqualifikation für die Organisation in den Vordergrund: Auf innerbetriebliche Face-to-Face Kommunikation wird, so die Meinung der Experten, auch in Zukunft nicht verzichtet werden können. Der Einsatz neuer Technologien kann sie ortsunabhängiger und flexibler gestalten (PC-gestützte Videokonferenzen, Chats...) und neue Möglichkeiten der Absprache und des miteinander-Arbeitens schaffen.⁵⁵²

Dem entgegen stehen allerdings oftmals institutionellen Rahmenbedingungen:

[...] Our culture is slightly out of balance; we are more on the side of meetings and discussion than we do in terms of finding technological solutions to problems. Our technology is often out of date or often our approach to technology is out of date. Our approach to technology hasn't evolved, but technology has, and as a result our offers are now behind of what the public is asking for. [...]ez

sich vielleicht neue Aspekte ergeben, die wenn ich es nur über technische Kanäle vermittele, gar nicht auftauchen. Und dieses wird dann nochmals zusätzlich zusammengefasst und dadurch auch festgehalten. Als Information auch zum Nachlesen und dann auch nochmals auf technischem Wege zugänglich gemacht."

"People use to keep their knowledge in their heads, so you need the codification and you need the infrastructure and the technology to capture that information and to push it in a place where other people can access it. You need a good structure and the technological systems that will assist you but you also need the individual knowledge and the people who have that."

"Also da wir das eine nicht haben, nämlich eine moderne Informationsinfrastruktur, muss ich mich ja auf den personalisierten Austausch stützen. Und es wird auch noch eine Weile dauern, bis wir ein Intranet und sonstige Sachen haben werden."

552 Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

"Ganz klar auf dem zweiten Aspekt der Personalisierung. Meine Erfahrung ist, dass technische Arbeitsinstrumente zu Anfang Akzeptanz finden, aber dann in der Wahrnehmung erheblich nachlassen. D.h. all das was wir beispielsweise in einem internen Informationsnetz zur Verfügung stellen, darauf kann man sich zwar berufen, aber es ist häufig wenig hilfreich, weil es dann doch nur wieder von einem Teil wahrgenommen wird. Größere Chancen sehe ich in der individuellen Vermittlung."

"The better chances are within the personalization strategy, even if there is a codificational approach within the city. We have used internal Knowledge Management to encourage rapid learning and growth of confidence in specific areas and I know that it's the right strategy."

"Für ein erfolgreiches Internes Wissensmanagement ist es sicherlich bei der Kodifizierung gegeben und der starken Stützung. Für eine größere Chance, dies zu erreichen. In der Praxis, das ist dann einfach Realität, muss ich sagen, dass der personalisierte Wissensaustausch und die Kommunikation untereinander einfach stärker vertreten sind. Das ist ein Manko oder ein Fehler aber realistisch ist es so."

"I think that the individual knowledge exchange is more important, but I do think that it is important within an organization that there is a good codification of explicit knowledge. At the moment we don't have the effective codification of knowledge. The two in tandem are desirable."

"Wir sehen schon in beidem die Chancen. Was die Informationstechnologien betrifft, da sind wir schon ein bisschen zurückhaltender, deshalb, weil es im Rahmen von Verwaltungsstrukturen nicht immer alles schnell zu erreichen gibt, was man sich da wünschen würde. Deshalb haben wir gesagt, wir setzen unseren Schwerpunkt weiter auf Personal. Und wir haben da unsere Arbeitsgruppen und unsere Besprechungen, wo wir versuchen, dies dann auch entsprechend zu erreichen."

"The best way for knowledge to be transferred is in the staff room and the lift. People who smoke outside having a chat, all informal ways of exchanging knowledge. Research shows that people have to be taught to be communicated to in at least 3 or 4 different ways before the message gets in there. For an organization to communicate effectively it is about using more than one method."

"Also gelegentlich sehe ich mit Sorge, dass es einfach auch wirklich bequemer ist, nicht neugierig zu sein und nicht mehr Wissen zu sammeln, weil – und das kommt jetzt in aller Platitude – wenn ich völlig ahnungslos und auf dem Stand meiner Studienzeit bin und bleibe, dann werden mir entsprechend weniger Aufgaben abverlangt. Und das aufzubrechen ist überhaupt und in gar keiner Weise aussichtsreich, wenn es um die Informationsinfrastruktur nur geht, wenn überhaupt kann man das nur auf einer personalisierten Ebene aufbrechen."

"However, the public library service is completely dependent on the quality of the staff and their ability to do their job. Both are equally important and we couldn't put aside the technology – but we are a service-based service, which is depending on the people and we have to invest heavily in this side as well."

"Der Schwerpunkt wird bei der persönlichen Wissenskommunikation sein. Weil wenn ich die neueste Technik im Einsatz habe, die Informationen aber nicht weitergebe und austausche, nützt mir das nichts. Das gehört für mich schon beides dazu, aber den persönlichen Wissensaustausch unter den Mitarbeitern und zwischen den Abteilungen schätze ich fast noch ein bisschen höher ein."

Die Kodifizierung von Wissen stellt ein vor allem unterstützendes Instrument dar.⁵⁵³ Als solches wird die technikgestützte Kommunikation zukünftig an Bedeutung zunehmen, geprägt durch die Notwendigkeit, sich der generell technischen Entwicklung im Zusammenhang mit den kundenbezogenen Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements anzupassen.⁵⁵⁴

Die Zitate, die in den Fußnoten zu den obigen Aussagenschwerpunkten belegend angeführt sind, machen deutlich, dass die Wissensexperten viele ihrer vermeintlich klaren Aussagen häufig relativieren. Somit sollten die hier gewonnenen Ergebnisse als Tendenz verstanden werden. In einer weiteren Befragungsrunde gilt es diese vor allem hinsichtlich potentiell zukünftiger Entwicklungen aufzugreifen.

⁵⁵³ Einzelne Statements bewerten dies anders:

„The best chance is to go with IT. Because used properly they should be able to capture the individual Knowledge Management and the exchange. I think personal knowledge communication is too easily lost, given the circumstances we find ourselves now. Despite of the dangers of the technology, failing or loosing things, it’s probably going to be the best chance.“

„In der Kodifizierung von explizitem Wissen. Denn die ist nicht an Personen gebunden, die ist jedem zugänglich, kann sie jedem zugänglich machen. Ich kann es neuen Mitarbeitern zugänglich machen ich kann es auch Hilfskräften zugänglich machen. Ich kann es halt jedem zugänglich machen und sie unterliegt nicht der Gefahr von Missverständnissen, die bei dem persönlichen Austausch von Wissen immer wieder stattfindet.“

„We clearly need to invest in technology. We have a stock fund which is a 1 million pounds a year. It’s the core of the service. I’ve got fantastic staff, but without the stock, we’re nothing. The technology, the hardware, the infrastructure: the costs of that are coming down and down all the time. The expensive bit is the content creation, and in my mind, content is stock. So I don’t see it differently from books. Important is the codification of that, the classification of that, which is what we are doing with our gateway, we have selected websites on the basis of quality, those which we think give a broad and accurate representation of facts. That codification is a core role of information librarians.“

„Beides und zwar diese Kodifizierungsstrategie als ersten Baustein. Das heißt, ich informiere die Mitarbeiter über Intranet, E-Mail usw. über neue Entwicklungen. Dann darauf aufsetzend die Besprechung, weil wenn man das liest, am Computer oder auf dem Papier. Dann liest man das, aber man ist sich noch nicht klar, was das bedeutet. Oder man hat Fragen und kann nicht direkt nachfragen. Dann in der Dienstbesprechung vertieft sich das und setzt sich und das Begreifen wird erleichtert und daraus ergeben sich dann Fragen nach der Fortbildung und nach den Fortbildungsnotwendigkeiten für Mitarbeiter. Also das muss Hand in Hand gehen.“

⁵⁵⁴ vgl. vorheriges Kapitel: Externes Wissensmanagement.

Frage 22

Haben Sie weitere Ideen für den (zukünftigen) Einsatz für Internes Wissensmanagement in Ihrer Institution?

Die Vorschläge, die die Wissensexperten auflisten, können analog zu den Aussagen der vorherigen Frage geclustert werden in (eher) kodifizierte oder (eher) personalisierte Ansätze, bzw. Ansätze, die beide Strategien in gleichem Maße verfolgen.⁵⁵⁵

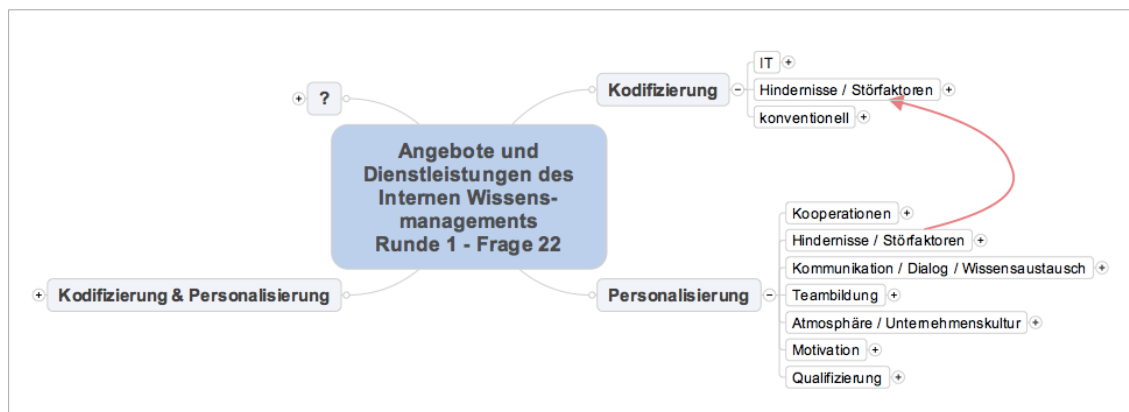


Abb. 37 Mindmap über Angebote und Dienstleistungen des Internen Wissensmanagements in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 22)
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit MindManager 8 | Auszug aus Online-Anhang 3

Ansätze der Kodifizierung sind weitestgehend IT-gestützt, beginnend beim Informationsaustausch über E-Mails, Mailinglisten und elektronische Newsletter über Intranet, Social Software-Applikationen (Wiki, Blogs, Facebook, Twitter, Flickr, RSS-Feeds....) bis hin zu Online-Diskussionsforen und Wissensmanagement-Systemen.⁵⁵⁶ Dabei spielt neben der Ausstattung aller Mitarbeiter mit entsprechenden Zugängen (hard- wie software-technisch) auch die Vermittlung von entsprechenden Technikkompetenzen eine große Rolle. Neben diesen informationstechnischen Barrieren bilden vor allem der kaum in den Griff zu bekommende ‚Information Overload‘ und die sich permanent ändernden IT-Angebote ein großes Hindernis in der Umsetzung entsprechender Ideen.⁵⁵⁷

⁵⁵⁵ Zudem gibt es noch eine Handvoll genereller, kaum zuordenbare Aussagen, die sich hinter dem Fragezeichen-Symbol der Mindmap verbergen (s. Abb. 21, vgl. auch: Online-Anhang 3: Mindmap über Angebote und Dienstleistungen des Internen Wissensmanagements in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 22))

⁵⁵⁶ Genannt werden des Weiteren u.a. auch gemeinsame Laufwerke zur Wissensdokumentation, elektronische Signaturen, Datenbanken mit Auskunftsfraagen, und beispielsweise Neuerungen wie den Einsatz von RFID zur Entlastung von Mitarbeitern bei Routineaufgaben. Dabei wird nur in wenigen Fällen ein rein quantitativer Argumentationsfaden geführt wie der folgende:

„To reach a better information infrastructure means equipping more people with more working tools.“

⁵⁵⁷ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We have to assure that all of our colleagues are put on e-mail or have an e-mail-address.“

„Stichwort Wiki: Das ist für mich die Form halt eben der Kodifizierungsstrategie, klar, also da sind wir ja immer. Vielleicht heißt es in zwei Jahren ‚Wacker‘ oder irgendwie anders und hat noch einige Funktionen mehr. Das ist eine Entwicklung wo wir dran bleiben, ganz massiv. Es geht natürlich eben darum. Wir haben eine differenzierte Besprechungskultur und ein breites Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen und es geht darum, das immer wieder eben zu überprüfen und neu auszurichten und neu zu justieren. Aber das bezeichne ich auch quasi als eine Querschnittsaufgabe oder eine Meta-Aufgabe die das Führungspersonal jeder Einrichtung oder jeder Institution permanent beschäftigt.“

„Why are we having officers that have not got good surfing skills, wasting time searching the internet, when they could send an e-mail or pick up the phone to an information professional, who would be able to probably get the answer within seconds, and get it to their desk very quickly?“

Im Bereich der ‚konventionellen‘ Kodifizierung⁵⁵⁸ werden Checklisten zum Prozessmanagement aufgeführt, Fortbildungspläne, ein klassisches Dokumentenmanagement mit entsprechenden Archivierungs- und Ablagesystemen (virtuell und in print), Mitarbeiterprofile (die allerdings ebenso gut als Yellow Pages virtuell implementiert werden könnten) sowie Normierungs- respektive Zertifizierungsvorhaben. Einen weiteren Aspekt bilden Mitarbeiterumfragen zur allgemeinen Zufriedenheit ebenso wie zu konkreten Projekten oder zu einer generellen Bestandsaufnahme.

Weit vielschichtiger sind die Vorschläge, die im Kontext von personalisiertem Internem Wissensmanagement genannt werden. Diese lassen sich folgenden sechs Subdomänen zuordnen:

- Schaffung einer **Atmosphäre und Unternehmenskultur**, die eine hohe Fehlertoleranz dahingehend aufweist, als dass das Zugeben von Wissenslücken im vertrauensvoll-professionellen Miteinander selbstverständlich ist, die einen flexiblen Arbeitseinsatz in gegenseitiger Unterstützung ermöglicht und in der eine offene, auch informelle Kommunikation durch entsprechende zeitliche und räumliche Gegebenheiten unterstützt wird.⁵⁵⁹
- **Kommunikation, Dialog und Wissensaustausch** in Form einer ausgeprägten, aber angemessenen Besprechungskultur ebenso wie über einen informellen Austausch und über (externe wie interne) Hospitationen. Hier gilt es, (erweitertes) Routinewissen im Kontext von ‚Best-Practice-Sharing‘ und ‚Lessons Learned‘ ebenso transparent offenzulegen wie Spezialwissen gezielt zu kommunizieren – v.a. im Kontext von Personalveränderungen.⁵⁶⁰ Die Sichtbarkeit der unterschiedlichen Führungshierarchien, die sich an ebendiese kommunikative Transparenz gebunden fühlen, gilt hier als ausschlaggebend.

„Was jetzt diese Kodifizierungsstrategie anbelangt, wollte ich es eigentlich nicht stärker ausbauen, weil das auch diesen Digital Gap zwischen den Mitarbeitern verstärkt. Weil eben einige, einfach die technischen Kräfte, nicht so an Informationen rankommen. Und ich denke, wir sind da auch schon relativ weit. Was vielleicht noch stärker ausgebaut werden könnte, ist der Bereich E-Learning, dass man Leute nicht wie üblich wohin schicken muss, also jetzt über die üblichen EKZ-Angebote hinaus. Für Web 2.0 gibt es z.B. E-Learning-Angebote, also das wäre noch eine Möglichkeit. Dann haben wir z.B. auch, dass wir unsere Mitarbeiter in die Lernwerkstatt geschickt haben. Weil wir darauf gekommen sind, wir vermitteln da irgendwelche Inhalte, sei es Bloggen, Second Life, usw. an Dritte, aber die Kollegen im Haus wissen eigentlich auch nicht, was das ist. Und da haben wir gesagt, gut, dann werden die auch mal in die Lernwerkstatt gesetzt. Oder wir haben ein internes Programm gestartet, als es zu viele waren. Was gleichzeitig den Vorteil hat, die sehen mal, was wir den Kunden bieten, die sehen auch mal, was die Kollegen tun. Die waren dann auch z.T. beeindruckt, also „Mensch, was der da alles weiß, ...“ und so. Also das ist dann das Produkt, dass ich sozusagen verrete, vermarkte. Wenn sich einer anmeldet für den Kurs, weiß ich wovon ich rede. Und das ist natürlich auch für die Thekenkräfte, also die brauchen das nicht unbedingt im Alltag, ich müsste für die jetzt nicht unbedingt „Bloggen“ oder was machen, aber ich finde, dass erhöht auch das Selbstwertgefühl der Menschen, ich werde also auch für wichtig, für voll genommen und kriege nicht nur dieses Informationsfetzchen damit ich eben – also das was mir Gänsehaut erzeugt – als ‚Faktor Mensch‘ gut funktioniere.“

⁵⁵⁸ Auch diese unter ‚konventionell‘ gelisteten Vorschläge lassen sich, wie die Beispiele zeigen, nicht ohne entsprechende technische Instrumente realisieren.

⁵⁵⁹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„It is about people being confident in their role, whereas people aren't that confident to say: I should probably know but nobody told me. It's about making sure that people feel that they can ask. And that's part of knowledge as well.“
„You need a very open and honest policy of communication in an organization.“
„We must improve confidence and communication if you like.“
„It's about looking at that face-to-face interaction in an informal way.“

⁵⁶⁰ Ein sehr aussagekräftiges Beispiel dazu liefert ein englischer Wissensexperte:

„To capture the knowledge of the people who do special jobs: This is quite an important music library as well and our music librarian retired, and we had so much trouble finding a new one and capture that knowledge. There are people out there with lots of music knowledge but they are not librarians. There is a lot of librarians out there, but mostly they don't have the music knowledge. Now our heritage librarian is due to retire and we don't want to make the same mistake. We have pointed a librarian who is interested in the heritage subject and he is shadowing her, and we have got a training program for them – it is a two year program to get all her knowledge, how she does things, all

- **Kooperationen** werden hier nicht nur im lokalen, v.a. verwaltungsinternen Zusammenhang genannt, sondern gelten auch bibliotheksübergreifend, indem einerseits verstärkt konsortiale, projektive Zusammenschlüsse gefordert werden, andererseits aber der Traum eines einzigen nationalen Bibliothekssystems expliziert wird:

[...] My ultimate dream is one library service, and it doesn't matter where you work – it's one library service! And the opportunity for the staff would be fantastic, to work some elsewhere, the exchange of experiences and skills. It's about sharing good practise, outside geographical boundaries – it's about breaking down the geographical boundaries and making the 144 public library authorities working together. [...] ^{ez}

- **Mitarbeitermotivation** soll, so die Wissensexperten, einerseits über die entsprechenden Arbeitsbedingungen und die Unternehmenskultur gefördert werden, andererseits soll zukünftig auch verstärkt über konkrete Anreizsysteme nachgedacht werden.
- **Mitarbeiterqualifizierung** spielt nicht nur im Kontext von allgemeinen, stadtweiten Fortbildungsangeboten eine Rolle, sondern hier wird die ‚eigene‘ Bibliothek durch die Wissensexperten in den Fokus genommen: Die Bibliothek soll ausbilden, soll eine eigene Personalentwicklung gezielt betreiben und Spezialisten schaffen, es werden interne, selbstorganisierte Maßnahmen wie (institutionalisierte) Job-Rotation, In-House-Schulungen und Wissenszirkel gefordert. Der Faktor ‚Mitarbeiterqualifizierung‘ ist stark verknüpft an den Faktor ‚Kommunikation‘, gilt es doch, Expertisen auch abrufbar und auffindbar aufzubereiten.⁵⁶¹ Generell rücken die Experten den eigenverantwortlichen, sich permanent qualifizierenden Mitarbeiter in den Vordergrund. Die Balance zwischen einer ausgebauten institutionellen Mitarbeiterqualifikation und dem stetigen selbstgesteuerten und individuellen Lernen des Einzelnen sind Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Öffentliche Bibliothek in der gegenwärtigen, aber vor allem der zukünftigen ‚Wissensgesellschaft‘.
- Zum Bereich der **Teambildung** lassen sich Aussagen um eine diversifizierte Mitarbeiterstruktur ebenso zuordnen wie die Forderungen nach einem hierarchieunabhängigerem, arbeitsgruppenübergreifendem Miteinander. Auch hier wird als entscheidend die Führungskompetenz in den unterschiedlichen Organisationseinheiten thematisiert.

Ebenso vielfältig wie die aufgelisteten Ideen und Visionen gestalten sich, so die Wissensexperten, die Hindernisse im personalisierten Internen Wissensmanagement: eine unausgewogene Altersstruktur, eine große Fortbildungsresistenz, Unflexibilitäten in den verschiedensten Zusammenhängen, eine zu-

the contacts she has made and he is taking all that over so that we haven't lost nearly anything when she retires. That is something as a key way of doing it, to retain the knowledge, to train up so the knowledge is carried forward.“

561

Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Most organizations will have huge knowledge middlemen – people who are good at holding levels of knowledge. If you have read John Le Caré “The Spy”, they have a woman, Conny, who in the early novel holds all the in-house information about the British spy-system. A lot of organizations have these knowledge keepers who hold an enormous amount of information.“

„Ein Beispiel, das deutlich macht, wo wir hier sind und wie wir hier arbeiten müssen: Wir haben vor mehr als zehn Jahren damit begonnen, In-House-Schulungen zu machen. Das fing dann so mit dem Probaten an, Kontakt, Kommunikation mit Kunden, auch mit schwierigen Kunden, usw. Und da – das hört sich wahrscheinlich sehr simpel an, aber ich glaube, dass im Team zu lernen in so einem Kontext wie In-House-Schulungen, wo sie ja dann bekanntlich im gesamten Team Starke und Schwache haben, dass dann die Starken die Schwachen mitziehen und das in solchen Kontexten dann noch was wächst, wachsen kann. Also als Chance und Bedarf.“

„Building up experts and then using those experts to enthuse other people so that they learn and that they have a goal and that their knowledge expands.“

nehmende Deprofessionalisierung, zu straffe Hierarchien, eine mit dem Verteidigen von Herrschaftswissen einhergehende zunehmende Spezialisierung von Arbeitsbereichen, der ständige Wandel in allen Bereichen hemmen die Entwicklung hin zu der ‚lernenden Organisation Öffentliche Bibliothek‘ ebenso wie die eingeschränkten finanziellen und personellen Ressourcen.⁵⁶²

Das Konzept der lernenden Organisation⁵⁶³ steht somit – wenn auch nicht immer explizit genannt – im Mittelpunkt der Bemühungen um ein Internes Wissensmanagement:

[...] Being a learning organisation: It's really quite a difficult thing to succeed as a learning organisation because it means that you move away from that idea you are told things, it means that everybody in that organisation is potentially an expert and that you learn by trying things, innovation and through mistakes. And they are not mistakes, they are just learning experiences. [...]^{ez}

[...] Und das ganze Thema Internes Wissensmanagement muss auch Teil der Organisationsstrategie sein und muss auch ins Leitbild. Das hab ich jetzt als Anregung aus Ihrer Untersuchung mitgenommen, dass wir da mal gucken, was können wir davon in unser Leitbild aufnehmen. [...]^{ez}

In diesem Sinne spielen die Aussagen rund um Innovationsmanagement und kontinuierliche Verbesserungsprozesse eine übergeordnete Rolle und können sowohl der Kodifizierungs- wie auch der Personalisierungsstrategie zugeordnet werden:

[...] Wir müssen permanent an uns arbeiten und die Bereitschaft muss bei den Mitarbeitern einfach da sein, sich immer wieder auszutauschen, da nicht nachzugeben, v.a. auch bereit zu sein, sich über Qualifizierungsmaßnahmen auch weiterzubilden. Die Zyklen werden immer kürzer, was die Technik angeht und man muss einfach bereit sein, da intensiv dran zu arbeiten. [...]^{ez}

[...] Doing things differently: suggesting new solutions, new technological or management solutions to problems. [...]^{ez}

[...] Ich setze da wirklich auf Evolution. Das heißt, es wird eine Idee neu geboren, bewertet, gegebenenfalls eingesetzt, und die bringt wieder etwas Neues hervor. Im Sinne von Wissensarbeit, Wissenserwerb. Für mich persönlich sehe ich einfach auch die Anregungen, die durch Fachartikel, die durch Begegnungen, die durch ich weiß nicht was alles, Kongresse und was es da alles gibt, kommen, die gehören genauso dazu, das heißt

⁵⁶² Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Ich denke, dass es von Seiten der Stadt immer noch nicht gesehen wird, wie wichtig Qualifizierung ist, gerade im Fachbereich, weil wir können uns ans städtische Fortbildungsprogramm dranhängen, aber das sind halt überhaupt keine fachlichen Fortbildungen. Und für externe oder das was der Berufsverband anbietet, für das muss man zahlen. Und dafür ist eigentlich kein Etat vorhanden. Also es ist sehr schwach bei uns, aber wir erkennen durchaus die Notwendigkeit.“

„I will pick out one specific thing: we have some collections of quite old printed materials here, which are within our collection for hundred years or more. In the past 30 years the staff have lost the knowledge and confidence to work with that materials and to use it. 30 years back and longer the librarians that worked here were much better informed on bibliographic history and history of printing and so on – and they could handle this material with quite a lot of confidence. In recent times that has not been part of our service and not been part of the personal knowledge of the staff as well. We have kind of lost all that. But we have begun a kind of rediscovery process with a small team doing a recataloging and also just opening the books up, looking for ways in which we can make use of them and incorporate them into today's service. So we are in a process of building up that as an area of knowledge, which can then be applied and hopefully will be a benefit to our users as well. Linking our history with today – we have examples of book production in the 16th century – but the books are also interesting in a content way – the content itself is interesting, may it be a political text which we can relate to something which is happening today. Is quite an exciting thing – we are keen to encourage it.“

„Es mangelt mir dann hinterher noch an der praktischen Umsetzung. Wir stoßen es an, aber wir setzen es nicht praktisch um. Und es mangelt auch noch daran, dass wir nicht immer die geeignete Person da hinschicken.“

„There is still a lack of emphasis on an individualized learning approach.“

„Es gibt hier ein Prozentsatz von etwa 10% an Mitarbeitern, die sich regelmäßig individuell und auch über ihr Arbeitsfeld hinaus fortbilden und qualifizieren. Und die übrigen 90% zeigen ein relatives Beharrungsvermögen.“

„Wir haben kaum jüngere Kollegen. Das müsste eigentlich dringend sein. Wir besetzen dann Stellen, indem wir intern verschieben und es täte uns sehr gut, wenn ein Studienabgänger jetzt mal rein käme. Auch für das Interne Wissensmanagement.“

„Nö. Ich bin froh, dass ich ein paar Leute krieg, da setze ich meine ganze Kraft rein. Ich habe ein Viertel meiner Leute verloren, und die werden nicht ersetzt.“

⁵⁶³ vgl. Kap. 2.2.1.3 und in Teilen 2.2

also, mein Stand und meine Fähigkeit Ideen zu haben und ist auch einer ständigen Evolution unterworfen. [...] ^{ez}

Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können diese so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externalen Wissensmanagements letztendlich auch an die Endkunden vermittelt werden:

[...] Von Außen wird ja auch ganz viel an uns herangetragen, von unseren Lesern. Und das ist für mich das Allerwichtigste. Was will der Kunde? Auch wenn das nur individuelle Sachen sind, denke ich schon, dass das oft auch einen allgemeinen Bedarf signalisiert. [...] ^{ez}

[...] There are endless examples of how external knowledge and internal knowledge can go slightly different ways and you constantly have to bring them together again. [...] ^{ez}

[...] Wir sehen uns auch als Lernende in diesem Prozess mit unseren Nutzern. Dass man durch diese Kurse mit den Nutzern ins Gespräch kommt und sich gegenseitig informiert, wo ist da jetzt noch ein Bedarf, was gibt es da noch, was kommt da noch von außen. Also diese Kommunikation mit den Kunden, wo wir sagen, wir sitzen alle in einem Boot. Das ist so eine Illusion. [...] ^{ez}

Offen bleibt, wie eine Erfolgskontrolle der eingesetzten Maßnahmen von statten gehen kann, denn, so ein Wissensexperte, „[...] *was auch immer man mit Wissen und Wissensmanagement will, es muss auch kontrolliert werden* [...]“ ^{ez}.

Frage 23 und 24

Sehen Sie Unterschiede im Einsatz von Internem Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken verglichen mit dem in Unternehmen, ist es für Öffentlichen Bibliotheken wie Ihre Institution wichtiger als für Unternehmen?

Generell haben sich die Wissensexperten sehr schwer damit getan, eine aus ihrer Sicht valide Aussage zu treffen:

[...] I don't know enough about the way they do it in a company. It would vary from one company to another and it may be more formal in a company setting. [...] ^{ez}

[...] Ich kann das nicht so beurteilen, weil ich nicht so viele Unternehmen kenne. [...] ^{ez}

Dennoch – fast 60%, so die quantifizierende Inhaltsanalyse – sehen kaum Unterschiede im Einsatz von Internem Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken und Unternehmen:

	BRD	GB	gesamt ⁵⁶⁴
eher Bibliothek	5	4	9 (19%)
eher Unternehmen	1	4	5 (10%)
für beide gleich	14	14	28 (58%)
ohne Zuordnung	4	2	6 (12%)
gesamt	24	24	48

Tab. 30 Ergebnis Wissensmanagement in Bibliotheken und / oder Unternehmen
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Unternehmen wird ob ihrer grundsätzlich besseren Ausstattung an finanziellen, personellen und technischen Ressourcen eine höhere Aktualität und weitaus größere Flexibilität zugesprochen.⁵⁶⁵ Einsatz

⁵⁶⁴ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁵⁶⁵ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Companies are more advanced because they put more effort into it. The motivation for the private sector is profit and satisfying the shareholders. They are in a competitive market and it's vital that they have business information like market research, financial returns, stock systems in place for logistics.“

„In terms of internal Knowledge Management our whole service has to be based on performance management and you have to perform well to be able to justify your existence. Companies live and die by performance management, we don't do. We pretend that we do – but ultimately there are no financial rewards if we do. If I perform better than my colleague I will get paid the same, or in some examples even less.“

„Es ist insgesamt schon miteinander vergleichbar. Bei den Unternehmen muss man nur eben sehen, dass es kapital- und ergebnisorientiert ist und dass da wahrscheinlich der Selektionsprozess weit radikaler ist, als das z.B. in einer Öffentlichen Bibliothek sein sollte.“

„In many ways we are very similar but companies have a lot of the technological solutions sorted quickly; what they don't have often though is the creativity. We have a lot of creativity but we have very poor tools.“

„We are protected to a certain extent by our statute and we are publicly funded. There is greater pressure on companies, they might be more secretive about their knowledge that they have at the top hand and what they pass down. Ours is a knowledge-based thing, our customers need to know.“

„If your Knowledge Management in a private company is very poor you are very unlikely to survive. As a public library service in a big local authority we could probably survive. But in the longer term we may not survive if our internal Knowledge Management is not good, if our external Knowledge Management is not good. It is both ways. We need to be better, sharper.“

und Relevanz von Wissensmanagement als innerbetrieblichem Instrument werden trotzdem weitgehend gleichwertig beurteilt,⁵⁶⁶ allerdings wird auch auf unternehmenskulturelle Unterschiede hingewiesen, die Internes Wissensmanagement in Unternehmen als wesentlich effizienter darstellen:

[...] As libraries we are about information and I think we deal with public information, and there's nobody who can beat us. We have an excellent system. For knowledge, or internal knowledge we are not particularly good to compare to private companies, we need to get more business-like about what we do. I can give you two examples: Supermarkets. You go into a supermarket and you are looking for something and you can't find it, you ask the person who is filling the shelves that you bump into and they say "Yes, come with me, I show you where it is". And even if it was moved the day before that person still knows where it is. Promotions of the week, every member of the staff in the supermarket knows where that promotion is. They are able to do a daily briefing so that everybody knows and no matter which member of the public speaks to them they get the answer. Banks, the banking system and again they have very clear messages about their key priorities, their promotions. Every member of the staff knows what the targets are, they have communications about asking the customers if the details are correct, if there is anything that they could do for them today, they all know it on the front lane. I don't know if it's a cultural thing in public libraries or whether we are more touchy-feely and we are all nice people and we work in communities, it's something that we struggle with. [...]ez

[...] Ich denke, dass in Unternehmen die Leute viel stärker auch gefordert werden, solche Fortbildungen wahrzunehmen, als das in vielen Bibliotheken der Fall ist. Da ist es doch immer noch eher auf der Kann-Basis, als auf der Muss- oder Soll-Basis. [...]ez

Dennoch wird auch über diese Aussagen bestätigt, dass sich Internes Wissensmanagement modernisieren und erweitern sollte, und es wird verschiedenfach darauf hingewiesen, dass aus Beispielen der Privatwirtschaft gelernt werden kann:

[...] If we were as good as private companies about Knowledge Management, that would positively effect the service we give our customers, which would increase the awareness for what public libraries can do, increase the uptake on various services. Also within a certain percent of the population, which don't use public libraries and have a quite negative image of them. [...]ez

⁵⁶⁶ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Bei uns kann man sagen, dass die Hälfte der Kollegen Wissensexperten sein müssen. Dieser Prozentsatz ist in anderen Unternehmen sicherlich nicht genauso hoch. In Unternehmen sitzen eher die mit dem Spezialwissen.“

„If it's a profit-based company you're using that knowledge to increase your profit via the service's use supply. In a way in a library you are doing the same thing as well. You are using knowledge and Knowledge Management to increase service application to customers.“

„Wir müssen besser sein – wir sind der Informationsagent, diese Einrichtung, die eben die ganze Komplexität kompetent vermitteln muss. Wir sind der Informationsanbieter, der in der ganzen Breite auch ganz aktuell aussagefähig sein muss. Andere Unternehmen und Institutionen bieten in ihrem Segment Informationen an, wir in dieser Komplexität – und da müssen wir führend sein, wir müssen für unsere Kunden absolut und auch für die anderen Unternehmen besser sein.“

„It's important that people who work in a public library have a very broad knowledge whereas in a company they only require a knowledge of a certain aspect. They may not need that broad aspect of society that we need, the wide variety of customers that may come through the door, they may be focusing on a certain aspect of knowledge. I think ours has to be broader.“

„Ich sehe uns als Wissensarbeiter, insofern ist das für uns wichtig. Wir sind Wissensarbeiter und so muss ich meine Wissensarbeiter auch immer weiterbilden und immer weiter die Leistung noch verbessern. Weil die Wissensarbeiter, die hier arbeiten, die sind ja das Kapital der Bibliothek. Denn nur Medien hinzustellen reicht nicht, denn ich muss es ja vermitteln. Und das geht nur über die Leute.“

„Es ist sicher anders, vielleicht von den Inhalten her, aber ich denke, auch ein Unternehmen muss Wissensmanagement betreiben, sonst ist es ganz schnell weg vom Fenster. Und so geht es der Bibliothek auch.“

Fazit und Konsequenzen

Internes Wissensmanagement stützt sich in Öffentlichen Bibliotheken primär auf die Personalisierungsstrategie, IT-gestützte Kodifizierung steht an zweiter, unterstützender Stelle und wird häufig in dem Kontext von kundenbezogenen Dienstleistungen im Externen Wissensmanagement der Öffentlichen Bibliotheken verortet. Eine ausbalancierte Kombination der Stärken aus beiden Ansätzen erscheint vielen Wissensexperten unabdingbar: klare Informationsinfrastrukturen und gut aufbereitete Daten und Informationen stellen die Basis für einen ungezwungenen, ideengenerierenden Austausch dar, der – verknüpft mit einem kollektiv-organisationalem ‚Lernen aus Erfahrungen‘ – zu Innovationen und kontinuierlichen Verbesserungen führen kann und soll. Ausgewiesene Strategien für ein nachhaltiges Wissensmanagement in der innerorganisatorischen Bibliotheksverwaltung⁵⁶⁷ scheint es so nicht zu geben, auch wenn die Anwendungsfelder, wie die Best-Practice-Sammlung zeigt, breit gestreut sind. Als zentrales Ergebnis dieses Themenblocks konnte folgendes festgehalten werden:

Internes Wissensmanagement stützt sich (auch zukünftig) in Öffentlichen Bibliotheken primär auf die Personalisierungsstrategie. Im Vordergrund stehen persönlicher Wissensaustausch und Mitarbeiterqualifikation.

Im Zentrum der Diskussion stehen dabei Maßnahmen zur Schaffung einer fehlertoleranten und den Einzelnen positiv-unterstützenden Unternehmenskultur, eine breite und vielschichtige Besprechungskultur (Stichwort ‚Redundanz‘), Kooperationen und konsortiale Zusammenschlüsse, eine nachhaltige Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterqualifizierung sowie eine Teambildung in einer heterogenen, diversifizierten Mitarbeiterstruktur.

Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können diese so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externen Wissensmanagements letztendlich auch an die Endkunden vermittelt werden. Dabei kommt der Kodifizierung von Wissen eine unterstützende Funktion im Internen Wissensmanagement der Bibliothek zu. Eine entsprechende Ausstattung der Mitarbeiter, auch mit entsprechenden Zugängen, ist für die Erstellung kundenbezogener Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements ebenso essentiell wie die Vermittlung von entsprechenden Technikkompetenzen. Die Mitarbeiter benötigen die entsprechende informationstechnische aber auch die intellektuelle Infrastruktur, um mit dem alltäglichen schwierig zu bewältigenden ‚Information Overload‘ ebenso souverän umgehen zu können wie mit sich permanent ändernden IT-Angebote.

Der Vergleich mit betriebswirtschaftlich-organisiertem Internen Wissensmanagement hat zu keinen weiterführenden Ergebnissen geführt und stellt sich als nahezu irrelevant für den weiteren Verlauf der Untersuchung dar. Relevant erscheint lediglich, die Entwicklungen im privatwirtschaftlichen Sektor zu beobachten und, wo machbar, auf die eigene Bibliothek zu übertragen.

⁵⁶⁷ vgl. z.B. Becker/Flicker (2011)

2.5.4.4 Systemisches Wissensmanagement

Frage 25 bis 28

Systemisches Wissensmanagement hat sich bereits in der Konsultantenbefragung als ein recht komplexes Feld erwiesen. Dennoch wird versucht, ausgehend von einer vorgeschalteten Definition, dieses in den Fragen 25 und 26 mit konkreten Handlungsfeldern für die Bibliothek als Teil der Kommune bzw. für alle Bibliotheken als Teil der Gesamtgesellschaft des jeweiligen Landes zu konkretisieren. Die vorgeschaltete Definition lautete wie folgt:

Systeme setzen sich aus einer Vielzahl von Elementen (Organisationseinheiten und Personen) zusammen. Sie entwickeln dabei eine Komplexität, die sich durch die einzelnen Komponenten und deren Eigenschaften nicht mehr beschreiben lässt. SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT verbindet Wissen von Personen und Wissen von Organisationen. Es untersucht die Rolle, Aufgaben und Ziele der einzelnen Komponenten unter systemischem Blickpunkt. SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT konzentriert sich in dieser Untersuchung

- auf die Regeln, Strukturen und Ziele des Systems Kommune in seiner Funktion als ‚Stakeholder‘ und Auftraggeber der einzelnen Öffentlichen Bibliothek
- auf die Rolle der Öffentlichen Bibliotheken als Gesamtheit innerhalb des Systems Gesellschaft
- auf den Endnutzer der Öffentlichen Bibliothek – den Bürger als Souverän und Kunde.

Kurz gesagt: SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT untersucht Interdependenzen im systemischen Zusammenspiel von Gesellschaft, Kommune, Öffentlicher Bibliothek und Bürger.

Fragen 27 und 28 erfragen, ob und wie Möglichkeiten einer Messung von Intellektuellem Kapital der jeweiligen Bibliothek oder aber auch der jeweiligen Kommune seitens der Wissensexperten vorstellbar ist. Der Begriff der Wissensbilanzierung (stark angelehnt an das bereits skizzierte Modell der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘, vgl. Kapitel 1.3.2) wird dabei wie folgt definiert:

Unternehmen, Kommunen und Regionen setzen dieses Untersuchungsinstrument verstärkt ein, um ihr INTELLEKTUELLES KAPITAL zu beschreiben, zu messen und gezielt auszubauen. In dieser Analyse-methode wird INTELLEKTUELLES KAPITAL unterteilt in

- Humankapital als Oberbegriff für die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivationen der Menschen,
- Strukturkapital als Oberbegriff für vorhandene und eingesetzte Strategien und Strukturen, die eine (erfolgreiche) Teilhabe ermöglichen,
- Beziehungskapital als Oberbegriff für das Geflecht aus externen Kontakten, internem Zusammenspiel und genereller Vernetzung.

Frage 25 und 26

Welche Aufgaben sehen Sie für Ihre Institution (zukünftig) im Systemischen Wissensmanagement der Kommune, welche in dem der Gesellschaft?

Die Aussagen sowohl der deutschen wie auch der britischen Wissensexperten zu diesem Fragekomplex sind äußerst umfangreich, oft aber sehr allgemein. Hier spielt – analog zu den Erfahrungen aus der Konsultantenrunde – sicher die hohe Komplexität und das doch sehr theoretisch anmutende Wording eine sicher erschwerende Rolle, um prägnant und praxisnah Anregungen geben zu können. Die Funktionen, denen sich die Bibliotheken verpflichtet sehen, lassen sich dabei nicht immer trennscharf zuordnen. Als Teil des Systems Kommune betreiben Öffentliche Bibliotheken Stadtinformation in weitestem Sinne, fungieren als physischer, seltener als virtueller Treffpunkt, und sehen sich als Informationsgarant und moderner Information Gateway. Über Netzerkennung unterstützen sie nicht nur die bereits im Kontext des Externen Wissensmanagements angesprochenen Partnerschaften zur Erstellung kundenorientierter Dienstleistungen, sondern arbeiten auch gemeinsam mit anderen Institutionen und anderen Bibliotheken überregional zusammen. Chancengleichheit, Inklusion und Vermittlung von Demokratiefähigkeit bilden Kernpunkte des generellen Selbstverständnisses, das auch hinsichtlich gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen ständig hinterfragt wird. Untenstehende Mindmap⁵⁶⁸ veranschaulicht diese Interessenvielfalt:

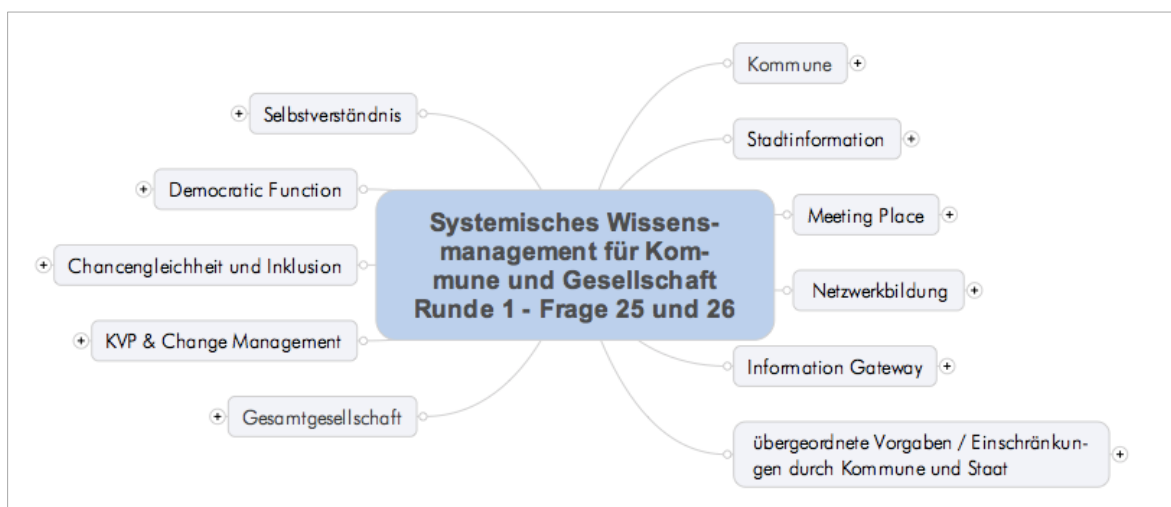


Abb. 38 Mindmap zu Systemischem Wissensmanagement für Kommune und Gesellschaft (Runde 1 / Frage 25 und Frage 26)
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit MindManager 8 | Auszug aus Online-Anhang 4

Durch Change-Management und kontinuierliche Verbesserungen werden die sich verändernden Anforderungen zu bewältigen versucht, hinderlich dabei sind oftmals die zahlreichen übergeordneten Vorgaben, die ein autonomes Agieren stark eingrenzen.

⁵⁶⁸ Online-Anhang 4: Mindmap zu Systemischem Wissensmanagement für Kommune und Gesellschaft (Runde 1 / Frage 25 und Frage 26)

Die meisten Wissensexperten haben an dieser Stelle nicht nur die Frage nach konkreten Aufgaben beantwortet, sondern haben zudem versucht, sich innerhalb des Systems Kommune und Gesellschaft zu positionieren und grundsätzliche Zusammenhänge zu problematisieren:

[...] Ist sich die Kommune überhaupt darüber im Klaren, ob sie Teil eines Systemischen Wissensmanagements der Gesellschaft ist? Wie funktioniert das mit den Aufgaben der Bibliothek in Bezug auf die Gesellschaft, auf die Kommune, in diesem Fall auch mit der freiwilligen Aufgabe, welchen Stellenwert hat da eine Bibliothek automatisch fast, ich will jetzt nicht auch die gerade aufkommende Diskussion Bibliotheksgesetz alleine abheben: Die Diskrepanz oder die Bandbreite, die die Öffentliche Bibliothek auszuhalten hat, die Diskrepanz nämlich zwischen dieser freiwilligen Aufgabe nach der Gemeindeordnung und auf der anderen Seite nach dem Artikel 5 Grundgesetz. [...] ⁶²

Das eigene Selbstverständnis steht für viele Wissensexperten hier im Vordergrund, und zwischen dem Konnex zur Kommune und dem zur Gesellschaft als Ganzes wird kaum differenziert. Öffentliche Bibliotheken sehen sich in beiden systemischen Einheiten verankert – so die Wissensexperten: einerseits als ‚Schaufenster der Kommune‘ ⁵⁶⁹, andererseits als gesamtgesellschaftlicher Garant für einen freien Zugang zu (validen) Informationen ⁵⁷⁰. Auch wenn diese Funktionen nicht unbedingt von Stakeholdern und Kunden wahrgenommen werden, so fühlen sich die Bibliotheken verpflichtet, das Intellektuelle Kapital der Stadt respektive der Gesellschaft auszubauen, dabei aber in erster Linie immer auch ein (umfassender) Dienstleister zu sein, der als ‚Portal zur Welt‘ agiert und die Gesellschaft stabilisiert.

⁵⁶⁹ Im Original lautete die Aussage wie folgt: „We are the face of the local authority!“. Unterstrichen wird diese Funktion u.a. durch folgende weitere Aussagen:

„We have to be a front face for the council as a whole, and a representative of the council as a whole.“

„Die Bibliothek ist einfach ein Ort, wo sich die Kommune in irgendeiner Weise präsentieren kann, wo sich andere kulturelle Institutionen am Ort präsentieren können usw.“

„The county council has a wide range of services it's always trying to make people in the community better aware of them and the library service has a very clear role in helping to promote those services and helping to direct people who need these services towards them. It's important to make sure that we have the relevant information and understanding available.“

„Also erstmal sind wir ja ein Teil der Kommune. Da muss man sich so positionieren in der Kommune, dass man sagt, alles was in Richtung Wissen geht, dass es dann eben so einen Klick macht: ich muss in die Bibliothek gehen, ich finde da dieses Wissen. Und das ist ja sozusagen systemisch, dass man sieht, dass das was in der Kommune passiert, oder dass das was die Stadtabgeordneten beschließen, also hier hat man dann die Informationen, das ist die kulturelle Schiene, die eine Rolle spielt in der Kommune. Es ist ja auch immer so, diese Ressource Kultur, Bibliothek macht ja auch eine Stadt immer lebenswert und da spielen dann diese Faktoren eine Rolle. Dass wir als Bibliothek als Bestandteil dazu gehören.“

„We are the public face, the part of the local authority that people most see. And they expect and quite regularly demand that you have infinite knowledge of everything that's going on.“

⁵⁷⁰ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Public Libraries have a clear role for the wider society in terms of collecting information and knowledge about the local community, local cultural heritage areas that we know about. They become a value because nobody else is gathering the information for the society and the community.“

„Das, was die Bibliothek leistet, hat mit Qualität zu tun. Das heißt, dass ich in diesem ganzen Wust, der an Informationen zur Verfügung steht, allein durch die Auswahl der Medien die man hier anbietet, einfach einen Beitrag zu einer qualitativen Steuerung leisten kann. Einfach auch durch die Recherchekompetenz der Bibliothekare. Also dass die auch da an den Mann oder die Frau Qualität bringen können. Also den Veranstaltungsbereich muss man da auch mit hereinnehmen.“

„That's more for the cultural and intellectual development, being a holder of knowledge and in my experience it is a knowledge that isn't tainted by anyone's political leaning or any other motive. We are not selling you something else, we are not trying to persuade you to take knowledge that you don't want. We ultimately hold this knowledge and we can provide it. Our role in society is going back to the 1970ies ideal of society, of being a focal point of community, where you can come, can meet, can relax and can share knowledge, and it is free. And there are less and less examples of that in the society. In some way it's very altruistic – it is that sort of role that doesn't fit very well in that 21st century with the impression of being quick, quick, quick and me, me, me.“

Das Selbstverständnis als Dienstleister und Schaufenster der Stadt führt dazu, dass als operative Kernaufgabe einerseits die Multiplikatorenfunktion gesamtstädtischer Dienstleistungen⁵⁷¹ in Angriff genommen wird, andererseits aber auch das bereits erwähnte ‚Portal zur Welt‘ als zuverlässiger, breit aufgestellter Information Gateway⁵⁷² auszufüllen. Der letztgenannte Aufgabenbereich wird v.a. im Zusammenhang von Bildungspartnerschaften im lebenslangem Lernen und der Vermittlung von Informationskompetenz in weiterem Sinne verstanden:⁵⁷³

[...] Wenn wir jetzt mal auf die Basisfunktionen zurückgehen, dann ist die Öffentliche Bibliothek schon immer eine Institution gewesen, die Wissen bewahrt, erschließt und zugänglich macht. Und das wird denke ich einfach mal so bleiben. [...] ^{ez}

[...] We're just everything. We are economic development and regeneration, we are young people service, we are older people service, we are cultural service, we fit every bit of the corporate organisation. We are influencing at the strategic level, and then, on the ground, we are trying to work within local communities and joining up with every council services to make this still very much a public library service, but also meeting corporate goals. [...] ^{ez}

⁵⁷¹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„It's about how people can find out more info about what they need to know about our city, about their daily lives, about councils and all those kinds of things but then they can add things and personalize stuff. That's a very basic pilot project that links into different public sector organizations. So it's not just councils, it's police, health, criminal justice...“

„Ratsvertreter und sämtliche Verwaltungsmitarbeiter holen sich bei uns Informationen. Was da so ein bisschen dagegen spricht ist, wir haben hier einen Bürgerdienst, der regelt eigentlich alles, was die Bürger von der Stadt wollen. Und da sind wir dann nicht mehr so furchtbar gefragt.“

„People come to us to find out about local organisations and to find out about local activities and events. That's a key task for us.“

„We do provide information to public and customers about borough wide, local wide and council information like whom to contact about the dustbins, rubbish collection and of course linking people to other council departments.“

„Community information, where we actually log or keep track of a local group of citizens often, really helping those groups to becoming involved in active citizenship and would see them hopefully participating more freely in the democratic process. It is very much an enabling role.“

„We are a gateway not just for the local authority, but also the British parliament is putting more and more information online. It is an awful lot easier to find out vastest tracks of information but only if you are literate in the medium that's being used. It is a very easy and convenient way of releasing info not just for the local authority or for central government or for whatever organization, it is one method but we have got to be careful how we manage it.“

⁵⁷² Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Einen ganzen Strauß an Aufgaben. Zum einen sind wir dafür da, den Bürgern/Innen in dieser Stadt aber auch über diese Stadt hinaus eben ein Angebot großstadtbibliothekarischer Art zu bieten, die es ihnen ermöglicht, sich weiter zu bilden, bei der Ausbildung zu unterstützen, in allen Lebenslagen Antworten bei uns zu finden und gleichzeitig aber eben auch im Bereich von populären Medien, Freizeit usw.“

„Information literacy and digital citizenship is a key and part of the systemic approach.“

„Zentren des Wissens und der Wissensvermittlung und der Informationsweitergabe: Und dass sie sich dann auch, was ja durch die Fernleihe usw. geschieht, auch gesamtgesellschaftlich ergänzen. Weil international ist da noch ganz schön viel zu tun.“

„You can go into every library in the city as a gateway to the world of knowledge.“

„Die Bibliothek als Bildungs- und Wissensort: Wenn also Kunden kommen mit einer bestimmten Frage und ich die nicht beantworten kann, dass ich eben auch zeigen kann, wie komme ich dahin, auch über die Technik, die ich da habe. Also das sehe ich innerhalb der Kommune.“

⁵⁷³ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„The idea that the public library carries forward the educational role in the community is a good one. Education, life-long learning, and all those areas, we are already doing that. Reassuring people with information in formal and informal education. And make it available in the form that we can access, that you actually can find a book in the catalogue, or talk to the staff.“

„Ich sehe einmal diese Informations- und Medienkompetenz, die wir vermitteln wollen, die wir unterstützen wollen, dass man zu der Information kommt, die man benötigt.“

„It focuses very much on books, reading, information. They are the key things that we have. By books and reading we mean not just providing books but by actually giving people at all stages of their lives access to a reading experience. So the book and the reading experience is very important in terms of public libraries, and right across the city every public library has a sort of unique offer, a niche. Universal access to books and reading is part of the systemic approach.“

„Die Frage ist, wie geht Gesellschaft mit dem Wust an Information, an Wissen in Zukunft um. Und ich glaube, dass da aufgrund der Unüberschaubarkeit von Wissen durchaus wie eine Renaissance Bibliothek wieder ihre Position oder sogar eine noch stärkere Position finden wird als vorher.“

[...] Wir werden weiterhin Informations- und Bildungspartner sein und bleiben. Ob das jetzt für den normalen Bürger ist oder für die Kommune im engeren Sinne eben halt für die Verwaltung als Ansprechpartner ist, also ich denke, an der Aufgabe wird sich dadurch nichts ändern. [...]ez

[...] We are a source of government and local government information. We are used as a kind of hub for lots of different councils to give out their information to the public, or consult with the public. We have a key role in terms of Knowledge Management for the borough. We've been used in the past as a place for focus groups as well with the local community, that will help us to heighten our kind of position within the city. The aim is that we would be a community haven, constantly responding to our public, constantly responding to the needs of the community. [...]ez

[...] Ich sehe uns auch als Schnittpunkt, in so einer Kommune, in der es nicht so viel gibt. Das fällt mir immer wieder auf, wie wenig dezentral das hier eigentlich ist. Mir würde noch vorschweben, das noch mehr in die Stadtteile reinzutragen. So kleine Wissensinseln, aber im Zusammenhang auch mit den anderen Bibliotheken oder auch dem Stadtarchiv. Ich sehe uns da schon als Teil dieser ganzen Wissenseinrichtungen. [...]ez

Das Selbstverständnis, gesamtgesellschaftlicher Garant für einen freien Zugang zu (validen) Informationen zu sein, ist eng verknüpft mit einer politischen Positionierung. Diese liegt einerseits in der Selbstverpflichtung, neutrale, aber evaluierte und daher valide, zuverlässige Information zur Verfügung zu stellen oder aber zu recherchieren, andererseits aber darin, dem einzelnen Bürger nicht nur einen freien bzw. niedrigschwelligen, kostenlosen oder aber doch zumindest kostengünstigen Zutritt zu eben diesen Informationen zu bieten, sondern ihn darüberhinaus bei dem Erwerb von Kernkompetenzen zum eigenständigen Navigieren in einer zunehmend komplexer werdenden Informations- und Wissensgesellschaft aktiv zu unterstützen. ‚Soziale Inklusion‘, ‚Chancengleichheit‘, ‚Chancengerechtigkeit‘, ‚Teilhabe‘ und ‚Mündigkeit‘ sind nur einige Stichwörter, die im Kontext dieser Selbstverpflichtung als Zielsetzung fallen.⁵⁷⁴

Somit beschreiben sich die (befragten) Öffentlichen Bibliotheken auch als eine tragende Säule der Demokratie⁵⁷⁵ auf städtischer und nationaler Ebene:

⁵⁷⁴ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Wir bieten jedem Menschen, der in diesem Land lebt, die Chance und die Möglichkeit sich weiter zu bilden, Wissen zu erlangen, Information qualifiziert von uns zu erlangen, ein Stück weit, und damit leisten wir die Basis für die Entwicklung dieser Gesellschaft.“

„In disseminating knowledge: not everybody has a computer, so these people don't have access to the internet. Hardly anything is not in print anymore: telephone books, a lot of companies produce for example their annual reports (only) online. That's why we have made the computer access free in the library – it is the only way for some people to get some information. We see our selves as helping the social inclusion in the society as a library, to include people that can't afford it, don't know about it, don't have access to it, have not been in school...“

„Dass wir eben diesen gesetzlichen Auftrag erfüllen aus dem Grundgesetz, es gibt sonst keine andere Einrichtung, wo man hingehen kann, sein Wissen so einfach erweitern kann, wo man Hilfe erfährt. In einer Buchhandlung das ist ja nichts, da kommt man nicht weiter.“

„That has to be linked to lifelong learning. The government is still promoting education as one of it's key messages for our society. They are very much putting financial resources on improving schools, improving opportunities for people. The library has to be seen very much as playing a supporting role in that. Because it has free access to a huge wealth of knowledge within the books and now as well with free internet access. That very much links in with another thing that the present government would promote which would be an equal opportunity thing for citizens.“

„Nicht-kommerzieller und sozialer Treffpunkt. Wo ich mir meistens altmodisch vorkomme: Bibliothek hat ganz stark etwas mit Grundrecht zu tun. Mit diesem Recht auf freie Information, Meinungsbildung, Bildung. Und das ist für mich der Grundstein. Und man sieht ja, was aus Bibliotheken wird, wenn so ein Grundrecht nicht mehr da ist.“

„And there's the whole life-long learning agenda where the library has to be part of educational provision, so it's on an individual level as well.“

⁵⁷⁵ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„There's the democratic process. We are the keepers of unbiased non-political information. It's also about the historic situation as well. Politics change, influences change, we've seen a lot of the terrorism acts. If you look back over history, we probably have the whole story of extremists. It is important for a public library to keep record of it, like racism for example. Even it is more than 20 years ago of what was acceptable to appear in books or to happen. It is about that historical aspect of public thinking. It is important that public libraries keep track.“

[...] Wenn ich jetzt mal diesen Bildungsfaktor, den Wissensfaktor nehme, dann gehören Öffentliche Bibliotheken zu den Institutionen, die für Bildung da sind in der Gesellschaft. Ohne Bibliotheken, gerade ohne Öffentliche Bibliotheken, wenn man als Kind anfängt zu lesen und sich dafür zu interessieren, ist Bildung überhaupt nicht möglich. Also angefangen bei den Öffentlichen, natürlich über Wissenschaftliche und Spezialbibliotheken. Das Gros der Gesellschaft wird eher mit Öffentlichen als mit Wissenschaftlichen Bibliotheken in Verbindung geraten. [...]ez

[...] Literacy is absolutely the key, literacy, learning and inclusion. And by inclusion we don't just mean poverty, its inclusion in information and digital and reading, so those are the tasks that we systemically are trying to have a key role in every part of our city. [...]ez

[...] Wir sind eine öffentliche Einrichtung mit einem niedrigen Bildungsschwellenwert, ich sehe uns als Anlaufpunkt für alle Bildungsschichten, für alle Altersschichten und zwar sowohl in dieser Bildungsschiene als auch im Sinne von Freizeit: Medien sinnvoll zu nutzen, das heißt auch mit Spaß zu nutzen. Ich sehe uns also auch darin, dass Eltern uns als verlässliche Quelle betrachten. Freizeit, Spaß, Bildung, das ist das Gegengewicht zu rein kommerziellen Interessen und zur Werbung. Für mich sind ganz wichtige Sachen: Verlässlichkeit, Bewertung, jetzt keine Zensur, sondern eine offengelegte Bewertung. [...]ez

[...] One of the key things is to increase or improve citizenship, and that's a very old task, a very old function of public libraries, and that is to raise the general educational knowledge base, skills of the general population. Libraries always have been engaged in that, Government focuses beyond that in recent years. We have a unique network of public libraries across the country! [...]ez

[...] Erstmal sind wir ein neutraler Versammlungsort, wo Leute den freien Zugang zu Informationen haben, ohne Konsumzwang. Das kann auch wieder der politischen Bildung dienen, also der Entwicklung zum mündigen Bürger. Weil wir uns bemühen und auch den Auftrag dazu haben, parteipolitisch und religiös neutrale Hilfe zu erstellen und auch ein breites Spektrum an Medien bereit zu halten, auch die kontrovers diskutiert werden. Also nicht einer Linie zu folgen. Das würde ich schon sagen, ein bisschen die Demokratie zu unterstützen, indem ich also sage, okay Leute, ihr könnt Euch überall informieren, wir haben alle Tageszeitungen, auch die überregionalen, und wenn ich den mündigen Bürger will, dann hat er hier eine Chance, wirklich einzusteigen. Auch wenn er nicht viel Knete hat, auch wenn er Hartz IV-Empfänger ist. [...]ez

Die im letzten Statement erwähnte Funktion als Treffpunkt verknüpft die bisher geschilderten Optionen der Öffentlichen Bibliothek im Kontext des Systemischen Wissensmanagements. Treffpunkt kann die Öffentliche Bibliothek – so die Wissensexperten – sein, indem sie freier Aufenthaltsort, Lernort, kultureller Veranstaltungsort und / oder Kommunikationsforum ist.⁵⁷⁶ Ebenso spielt die Fähigkeit, sich vernetzen zu können (innerstädtisch aber auch überregional) eine ausschlaggebende, übergeordnete Rolle für die einzelne Öffentliche Bibliothek:

„Beim Zusammenspiel Bürger und Gesellschaft: natürlich bilden die Bürger, die Einwohner gemeinhin die Gesellschaft. Inwieweit ist der Bürger auch Kunde, inwieweit habe ich das als Bibliothek zu liefern, was der Kunde fordert. Auf der anderen Seite sehe ich durchaus, dass die Bibliothek auch die Aufgabe hat. Aber hat Bibliothek nicht auch die Aufgabe, negative Tendenzen der Gesellschaft nicht auch noch mit zu betreiben, sondern jedenfalls zu versuchen, diese befürchtete Trennung zu verhindern. Das heißt also, Informationsangebot, ein Wissensangebot, ein Bildungsangebot, die nicht nur immer danach entscheiden können, dass ich den Umsatz meines Gesamtbestandes hoch ziehe. Die Frage letztlich der Qualität von Bibliotheksarbeit.“

„Our inquiry service allows our customers to find the information that they are looking for and also allows them to hopefully evaluate the information, which will help the democratic function. We do encourage democratic engagement by engagement with community information but also with political information as well. And although we are not biased politically, we do offer a forum for democratic discussion.“

„Um Entscheidungen und auch Entscheidungsprozesse der Gesellschaft und Politik transparent zu machen und vielleicht auch über die Bibliothek so etwas wie eine Bürgerbeteiligung zu organisieren, die Bibliothek als Bürgerbüro mit fungiert.“

„In terms of the end user the task is giving them the ability to learn to ask a question and to know that they get a biased response, learning hopefully how to evaluate that information, therefore to take a much stronger role in local decision making.“

„In providing a neutral level, a neutral channel for information we can encourage democratic engagement.“

⁵⁷⁶ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„There's the rule of a public library within the entity of the systemic society. Because more and more libraries are being seen as places where people go to, even by just considering the element of crime, kids finish school, they come to the library, that takes them away from trouble in the streets. They are not likely to commit crime.“

„Die kommunikative Seite der Bibliothek durch eine Vielzahl von Angeboten und Veranstaltungen, wo man sich trifft,

[...] Diese Spinne im Netz zu sein, fällt mir da spontan ein. Weil wir natürlich Partner und der professionelle Partner sind für Schulen, Kindergärten alle Bildungseinrichtungen, die VHS, die Museen, die Technische Universität, für alle Unternehmen – auch wirklich mitteständige Unternehmen. Das ist für mich die Aufgabe in der Kommune. Selbst innerhalb der Stadtverwaltung anerkannter Partner zu sein ist ungeheuer wichtig. Das ist uns gelungen, indem wir diese Selbständigkeit – Pilotprojekt und Tester zu sein – immer uns voran gestellt haben und nie gewartet haben, bis die Verwaltung uns gesagt hat: So, jetzt machen wir das und das, und ihr kommt jetzt in diese Organisationsstruktur rein“. Das ist ganz wichtig, dass wir die Zeichen setzen und nicht andere für uns. Das man sagt, wir sind diese Spinne, diese Zentrale. [...] ⁶²

Die diversen Restriktionen und Vorgaben, denen die Öffentliche Bibliothek durch die Verwaltungsstrukturen aber auch durch ihre systemimmanenten Abhängigkeiten von den politischen Rahmenbedingungen in Bund, Land und Kommune unterworfen ist⁵⁷⁷, kann eine einzelne Institution nur schwer

als Treffpunkt. Und wo man auch in diese Richtung Informationen bekommt. Und die Fragen der Kommune auch eine Rolle spielen. Wo man Kontakte knüpfen kann. Was ja gerade für Ältere wichtig ist. Oder wo sich Eltern treffen können. Das ist es jetzt nicht Wissensmanagement im eigentlichen Sinne, aber man kann ja Wissensmanagement auch sehr weit fassen.“

„It's the creative aspect of people just reading and being entertained.“

„Ich weiß nicht, ob Öffentliche Bibliotheken, so in der Form, wie sie jetzt sind, ob die noch lange Bestand haben werden. Vielleicht nicht so sehr die Informationen, aber vielleicht als Treffpunkt. Es gibt immer mehr Leute, die sich bei uns treffen, die zusammen arbeiten, zusammen Hausaufgaben machen. Die haben vielleicht keine Möglichkeit sonst, aber das hat so stark zugenommen.“

„We have got gathering and disseminating and are enabling dissemination of key knowledge.“

577

Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„The local authority can influence that but essentially in local authorities in the UK you hit targets, and these are defined for us and so this systematic Knowledge Management is very heavily based on interdependence with society life, with government, rather then coming from the local authority or from the public library. We can certainly say: 'We want to do things this way or that way' as long as actually get the end result which is required.“

„In some cities you have a small area, and you are able to provide libraries within that area. The county areas, very large areas, mostly rural, how do you provide an efficient and effective service across such a huge area? And you might just have little libraries in churches or in schools or post offices. Is that an efficient library system? It's very much up to the administering authority to say this is what the library is ought to be...“

„We have a vision statement saying: it's cleaner, greener, safer. So as part of that we have to look at where we can promote those attributes that the authority wishes to impart in terms of knowledge and its citizens. It is about being greener in your everyday life, about recycling and all that sort of things. One of the things we came up with in terms of our marketing is that libraries are greener, if you borrow books it's greener than if you buy books so we are now promoting that alternative. We are very much linking to that it's a green thing to do. Obviously one novel could go out 50 times before we throw it away and that's saving a lot of paper.“

„By law we have to provide library services to the citizens. So the council has to found the library. Our business plan has to be based on the priorities on the council, so we can't be that autonomous. Policy-changes might have an impact on the users, for example how many books they can take, how long they get to use our computer, that is decided by the council, so that's the Systemic Knowledge Management.“

„Diese Rolle Informations- und Bildungspartner: Wobei dabei alles steht und fällt, wie uns die Kommune wiederum mit finanziellen Ressourcen ausstattet. Inwieweit ich dieses Aktualisierung von Medienbeständen und Angebot der Medienvielfalt dann wirklich in der Form realisieren kann, wie ich es realisieren möchte.“

„The council sets the agenda to which we play a part having already identified that older people in the town, in the city, in the borough, older people deserve this, younger people deserve this so we provide services accordingly.“

„Es gibt natürlich Rollen, die vorhanden sind. Zum Beispiel hat jetzt unser Bürgermeister klar gesagt, er hat drei Schwerpunkte und ein Schwerpunkt ist eben eine familien- und kinderfreundliche Stadt und der zweite ist Bildung. Und das bedeutet, dass wir in diesem Bereich genau positioniert sind und dass man dadurch auch hin und wieder Dinge einbringen kann, man auch mehr fordern kann...“

„The government said that all libraries throughout the whole country – and they made funding available for it – must have computers, so that everybody within society could be able to use IT or the internet for information. And now we are given guidelines to how long we should keep certain books, to ensure the quality of the stock. They are beginning to set guidelines so that you have a certain standard within our county. And we have a mission statement for libraries, what you must adhere to and achieve.“

„Das ist insofern schwierig, als dass wir zwar ein Teil der Kommune sind, dass wir aber ganz wenig Vorgaben bekommen, sei es von der Kommunalverwaltung, da kommen eher Vorgaben, was Gebäudemanagement betrifft, was Personal betrifft, was Einsparungen etc. betrifft, aber nichts inhaltliches. So wie das ursprünglich mal gedacht war, neues System der kommunalen Steuerung etc., dass der Rat sagt, wir möchten, dass die Bibliothek für die Zielgruppe XYZ das und das macht. Dann würden wir sagen, dann brauchen wir an Ressourcen das und das. So, das ist jetzt gestorben bzw. jetzt sagt man, das funktioniert ja nicht, aber man hat es nie probiert. Der Kulturausschuss ist eigentlich immer sehr zufrieden wenn er sieht, die Bibliothek läuft.“

modifizieren oder überwinden. Die einzelne Bibliothek steht daher systemimmanent zwischen den Bestrebungen nach hoher Autonomie einerseits, und den diversen, zum Teil heterogenen Verpflichtung bezüglich einer mehr oder weniger konkret definierten Auftragserfüllung andererseits.

[...] We are promoting the role of the public library to stakeholders, other boroughs, regional bodies, we are showcasing examples of good practice, showing that there is a role for the public library. We are giving examples of the difference we are making to peoples' lives at every stage, trying to get that message across to government and to funding bodies and to party organisations. It is about the library, about recognizing that the library is part of a bigger system, part of a bigger infrastructure, about making our borough a great place to live, work, bring up a family, etc. And the library service plays a crucial role in that. [...]ez

[...] Das, was jetzt von der übergeordneten Ebene kommt, die Kommune, das ist was eher Abstraktes. Gibt den Rahmen vor, nehmen wir einmal die Öffnungszeitendiskussion etc. und ist der Geldgeber natürlich. Die Bibliothek kriegt unmittelbar mit, was Kundenbedürfnisse sind. Also ich denke jetzt auch an eine Art Positionswechsel. Und zwar ausgehend von: wir sind diejenigen die ein Angebot machen und der Kunde soll kapieren, was das für ein Angebot ist und froh sein, dass er es bekommt. Heute sind wir ganz stark auf dem Weg, herausfinden zu wollen, was der Kunde braucht. Wir sind da ziemlich weit gegangen, nämlich überhaupt vom vermuteten Kundenbedürfnis her die Angebote der Bibliothek zu definieren. Ich gehe jetzt mal nicht davon aus, dass wir völlig auf die andere Seite wechseln können. Ich muss schließlich und endlich ein strukturiertes Angebot machen, das in den Rahmen passt, der mir vorgegeben ist, aber ich kann durchaus auch eine Mittlerfunktion einnehmen zwischen dem manifesten und vermuteten Kundeninteresse und meinem Auftraggeber. [...]ez

[...] There is still a very old-fashioned perception that the collection was king before and it was very kind of us to allow people to come in and allow people to borrow our books. These are the rules, a library must be quiet and you must do that and you mustn't do that, and now people come to us and say „but I want to do that...“ There is a very different perception to what a library is now. We have got a class going on, we have 24 computers where people are tapping away, we have story-time in the children's library, there is a meeting going on in the corner – it can't be quiet. You have got those conflicting expectations. We have a statute obligation to provide a public library service but nobody really has defined what this service is and what it has to be. There is the legal obligation and there is also what people expect. [...]ez

[...] Einmal der Aufgabenbereich in Richtung Bürger und der Aufgabenbereich in der Richtung Organisationseinheit, den ‚Konzern Stadt‘. Die Transparenz öffentlicher Prozesse wird immer wichtiger für den Bürger, um diese besser nachvollziehen oder auch sich besser daran beteiligen zu können. Also da sehe ich eine Aufgabe für die Öffentliche Bibliothek – Ressourcen Fragezeichen. Und in die andere Richtung ist es so, dass eine Menge Kompetenz in einer Öffentlichen Bibliothek abholbar ist. Damit meine ich dann aber die Personen insbesondere. Dass dieser Konzern Stadt stärker erkennen müsste, welche Werkzeuge er quasi selber erschließen kann. Also das ist etwas Wechselseitiges. Es müsste auf der einen Seite das stärker in einer Öffentlichen Bibliothek, auch wegen dieser Niedrigschwelligkeit, transportiert werden, was für den Bürger diese Transparenz und Beteiligung ermöglicht. Aber umgekehrt müsste dann auch alles, was die Öffentliche Bibliothek leisten kann, vermitteln kann, genutzt werden, im Rahmen des Wissensmanagements einer Organisationseinheit, im Rahmen der Stadtentwicklung stärker kommuniziert werden. [...]ez

[...] Libraries are not only about books and the IT, it has an equally important role which is important to the local authority around being a place within the community where people can be. They are part of the local area, it's a free service, it's open for everybody as long as they want it, it plays a part in the council's agenda in social cohesion, identity, it plays a role in supporting the elderly, it plays a role in reducing crime, in providing a learning environment, it is a referral place for people who want council services. Lots of people see the council as civic offices and libraries are a satellite for that because people come in for different reasons. [...]ez

[...] Also ich denke, dass wir uns da noch stärker positionieren müssen und dass wir da auch einen stärkeren Beitrag leisten können, als wir leisten. Dass es zu wenig wahrgenommen wird, weil wir uns zu schlecht verkaufen. Und in Zukunft sehe ich es als klaren Auftrag, dass wir uns besser vermarkten. Dass wir noch deutlicher machen, dass wir einen wesentlichen Beitrag leisten. Und zwar als Einrichtung, die das wirkliche Basiswissen vermittelt. [...]ez

Dennoch – die Aussagen der Wissensexperten in ihrer Gesamtheit vermitteln eine Vielfalt an Einsatzbereichen für gegenwärtige aber auch zukünftige Aufgaben der Öffentlichen Bibliothek im Systemischen Wissensmanagement der Kommune bzw. in dem der Gesellschaft: Neben der Vermittlung von Demokratiekompetenz und der Ermöglichung von Teilhabe am kommunalen und gesellschaftlichen

Leben fungieren Öffentliche Bibliotheken als Multiplikatoren zwischen Kommune und Staat auf der einen und Bürger auf der anderen Seite.

Öffentliche Bibliotheken verstehen sich als Wissenszentren in den sozialen Systemen Gesellschaft und Kommune. Sie haben einen Vermittlungsauftrag durch die öffentliche Hand und – als meistbesuchtes kommunales Kulturzentrum – müssen sie überdies den unterschiedlichen Anforderungen heterogener Stakeholder und Zielgruppen Rechnung tragen.

Lebenslanges Lernen und Integration – die Öffentliche Bibliothek als Garant von Mitbestimmung und Partizipation – sind in diesem Zusammenhang häufig genannte Schlagworte.

Frage 27 und 28

Können Sie sich für Ihre Institution oder für Ihre Kommune eine solche Untersuchung des Intellektuellen Kapitals vorstellen?

Im Rahmen von Wissensbilanzen wird eine ganzheitliche Betrachtung des Intellektuellen Kapitals im Gesamtzusammenhang der Organisation bzw. der ausgewählten Organisationseinheit vollzogen. Softwaregestützt kann beispielsweise nach dem Modell der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘⁵⁷⁸ in einem acht-teiligen Arbeitsprozess die eigene Wissensbilanz gezogen werden. In drei zeitversetzten Workshops werden hier Ziele, Einflussfaktoren und Indikatoren bestimmt und gewichtet, sodass in einer Art Stärke-Schwäche-Analyse letztendlich die weitere strategische Ausrichtung bestimmter Maßnahmen erfolgt.

Wissensbilanzen respektive Analysen zur Bestimmung des Intellektuellen Kapitals sind, so die Wissensexperten, als methodisches Instrument in Öffentlichen Bibliotheken bei weniger als der Hälfte der befragten Wissensexperten bekannt. Viele Probanden können die Fragestellung nicht zuordnen und betrachten den grob skizzierten Ansatz zur Bilanzierung immaterieller Erfolgsfaktoren eher skeptisch⁵⁷⁹:

	BRD	GB	gesamt ⁵⁸⁰
Ja	15	7	22 (46%)
Nein	6	3	9 (19%)
ohne Zuordnung	3	14	17 (35%)
Gesamt	24	24	48

Tab. 31 Ergebnis Wissensbilanz für Öffentliche Bibliotheken
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Andere Ansätze von Evaluierung oder Rating sind bekannt, oftmals aber (wenn überhaupt in dem Wording fassbar) nur auf einzelne der drei Ebenen Human-, Struktur- oder Beziehungskapital ausgerichtet: so gibt es Befragungen zur Kundenzufriedenheit, es gibt Analysen bezogen auf das Prozessmanagement und regelmäßig wenn auch eher nicht instrumentengestützt werden die Beziehungen zu Kooperationspartnern und Stakeholdern hinterfragt. So steht man vor allem in den deutschen Bibliotheken einem entsprechenden Analyseinstrument offen gegenüber. Auch wenn fast 50% der Wissensexperten die theoretische Möglichkeit begrüßen, so ist mit dieser Aussage zumeist Skepsis bezogen auf eine tatsächliche Realisierung verbunden:

[...] To go through this process would give us more focus, would give us direction – which are two very important things. And this would be another role that we could fulfil. The ability to go through that would make the service more relevant to the people we are trying to serve, and that is always vital. [...]^{ez}

⁵⁷⁸ vgl. Kap. 1.3.2 und 2.7

⁵⁷⁹ Zum Zeitpunkt der Befragung hat es noch keine Öffentliche, aber auch keine Wissenschaftliche Bibliothek gegeben, die einen solchen Ansatz (modifiziert oder 1:1) umgesetzt hätte.

⁵⁸⁰ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

[...] Das wäre sicherlich mal interessant zu wissen, wo sind Stärken und Schwächen und dann entsprechend darauf zu reagieren. Das kann ich mir vorstellen, dass das mal untersucht wird. Das wäre sicherlich sehr interessant, aber das müsste professionell gemacht werden. [...]^{ez}

Das Alltagsgeschäft gilt als zu fordernd, die Absprachen mit übergeordneten Entscheidungsträgern in Bibliothek und/oder Verwaltung erscheinen zu kompliziert und der Analyseprozess nicht in kurzer Zeit umsetzbar. Für weit weniger relevant – da nahezu unbekannt – werden Konzepte gehalten, die das Wissen einer gesamten Kommune zu bilanzieren suchen bzw. globale Ansätze eines kommunalen oder regionalen Systemischen Wissensmanagements anhand u.a. der Beispiele ‚Cities of the Future‘ oder ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘⁵⁸¹:

	BRD	GB	gesamt ⁵⁸²
ja	9	6	15 (31%)
nein	7	3	10 (21%)
ohne Zuordnung	8	15	23 (48%)
gesamt	24	24	48

Tab. 32 Ergebnis Wissensbilanz für Kommunen
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Auch wenn diese Konzepte grundsätzlich zumindest bei 31% der Probanden auf Interesse stoßen und im Einzelfall eine Beteiligung als wünschenswert oder gar notwendig beschrieben wird, so müssten nach den Aussagen der Wissensexperten ganz andere Ebenen in eine Entscheidungsfindung einbezogen werden. Die Öffentlichen Bibliotheken, so die Wissensexperten, können solche globalen Ansätze innerhalb des Systems Kommune oder Region nicht federführend verfolgen.

Bemerkenswert ist hier jedoch das Statement eines Wissensexperten, der im Rahmen der gesamtstädtischen Auseinandersetzung mit dem ‚Ideopolis‘-Konzept, aber auch mit ‚Cities of the Future‘, in seiner Aussage auf ebendiese Bezug nimmt:

[...] It's because we are a knowledge society and related to **ideopolis**, [...] our success as a city depends on the skills and talents of its people in a vast industrial society. You have got to have certain things that make a city attractive, like a) its knowledge industries but b) it's a very attractive place to live. [...]^{ez}

[...] One of the things that makes it an attractive place to live is the fact that it has so many knowledge places: it has excellent libraries, it has got an excellent cultural scene, its historical, it's got good schools, it's got great universities. So everything is really geared up to its success as a **knowledge city**. Therefore the success of the library is both contributing to that and being a really great library, being essential to the future success of our city. [...]^{ez}

⁵⁸¹ vgl. Kap. 2.2.1.5 ; ‚Cities of the Future‘ s. Cities of the Future (2005); ‚Ideopolis‘ s. Jones/Williams/Lee/Coats/Cowling (2006), Jones/Williams/Lee/Coats/O'Keeffe (2006)

⁵⁸² Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

Frage 25 bis 28

Fazit und Konsequenzen

Öffentliche Bibliotheken erfüllen eine Vielzahl von Funktionen im Systemischen Wissensmanagement von Kommune und Gesellschaft.

Dieses zentrale Ergebnis des Frageblocks ‚Systemisches Wissensmanagement stützt die bereits getroffenen Aussagen, dass Öffentliche Bibliotheken als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch fungieren und Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung sind. Operativ sehen sich Öffentliche Bibliotheken verpflichtet, Stadtinformation in weitestem Sinne zu betreiben, als physischer Treffpunkt (Aufenthaltort, Lernort, kultureller Veranstaltungsort, Kommunikationsforum etc.) und moderner Information Gateway zu fungieren, institutionell und überregional zu kooperieren und Partnerschaften anzustoßen. Chancengleichheit, Inklusion und Vermittlung von Demokratiekompetenz bilden Kernpunkte des generellen Selbstverständnisses, und als Stützpunkt im lebenslangen Lernen des Einzelnen helfen sie diesen mit niedrigschwellig zugänglichen und generationenübergreifend ausgerichteten Wissensangeboten. Dieses Selbstverständnis bedingt für viele der befragten Wissensexperten auch eine klare (bibliotheks-)politische Positionierung, Öffentliche Bibliotheken können als Multiplikatoren zwischen Kommune und Staat auf der einen und Bürger auf der anderen Seite eine starke systemische Funktion erfüllen.

Evaluierungen finden auf Prozess- und Strategiebene von Bibliotheken in unterschiedlichem Umfang statt. Immaterielle Erfolgsfaktoren werden dabei nur in Ansätzen bewertet (Doktoranden z.B. im Kontext von Mystery-Shopping Evaluationen zur Kundenorientierung), ganzheitliche Ansätze wie sie von der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ verfolgt werden, sind unbekannt. Entsprechende Bilanzierungen bezogen auf die eigene Bibliothek werden mit skeptischem Interesse betrachtet, globale Ansätze eines kommunalen oder regionalen Systemischen Wissensmanagements abgelehnt. Dies wird auch als Ergebnis festgehalten:

Wissensbilanzen respektive Analysen zur Bestimmung des Intellektuellen Kapitals sind als methodisches Instrument in Öffentliche Bibliotheken nicht bekannt und werden skeptisch betrachtet.

Öffentliche Bibliotheken würden sich zwar i.d.R. daran beteiligen, sie aber in den wenigsten Fällen von sich aus anstoßen. Generell fehlen hier noch entsprechende Erfahrungsberichte. Daher wird am Beispiel des Modells ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ im Rahmen dieser Untersuchung eine Wissensbilanz für eine der beteiligten Zentralbibliotheken angefertigt (vgl. Kap. 2.7 und Online-Anhänge 7, 8 und 10).

2.5.5 Frageblock C

Abschlussfrage und Feedback | Frage 29 bis 31

Der letzte Frageblock schließt die erste Befragungsrunde inhaltlich aber auch formal ab:

Inhaltlich wird mit Frage 29 das Thema Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken unabhängig von den einzelnen Wissensmanagement-Dimensionen ganzheitlich-generalistisch noch einmal an die einzelnen Wissensexperten gegeben. Relevanz und Wirkungskraft von Wissensmanagement in und für Öffentliche Bibliotheken soll nach dem Parcours der Wissensexperten durch diverse nicht unbedingt einfache Themenfelder abschließend noch einmal aus deren Sicht kommentiert werden.

Fragen 30 und 31 fordern formal ein Feedback auf den Fragebogen, aber auch bezogen auf das gesamte Untersuchungsvorhaben ein. Hier steht das Forschungsdesign selbst im Fokus und das Bestreben, die Probanden auch formal-organisatorisch durch das Aufnehmen von Wünschen und das Durchführen von geforderten Modifikationen auch für die zukünftigen Fragerunden zu gewinnen.

Die zitierten Aussagen stellen keine Vollständigkeit dar – sie sind grammatikalisch standardisiert und z.T. deutlich gekürzt und pointiert worden, versuchen aber in Wortfolge und Wording der Intention des Wissensexperten möglichst nah verhaftet zu bleiben.

Frage 29 (inhaltliches Fazit | Abschlussfrage)

„Bibliotheken auf die Tagesordnung“ ist das Motto der momentanen IFLA-Präsidentschaft. Kann Wissensmanagement zu einer besseren Positionierung Ihrer Institution führen?

An die 70% der befragten Wissensexperten sind der Meinung, dass Wissensmanagement einen Beitrag dazu leisten kann, „Bibliotheken auf die Tagesordnung“ zu setzen:

	BRD	GB	gesamt ⁵⁸³
Ja	17	16	33 (67%)
nein	1	0	1 (2%)
ohne Zuordnung	6	8	14 (29%)
gesamt	24	24	48

Tab. 33 Ergebnis Wissensmanagement auf die Tagesordnung
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Ob dieser Beitrag „entscheidend“ sein kann, ist umstritten. Wissensmanagement wird durchgängig als hilfreich und wichtig bewertet⁵⁸⁴, nicht wenige der Wissensexperten sind sich über eine Wirkungskraft unter informationsmarketingtechnischen Gesichtspunkten⁵⁸⁵ sicher:

[...] Es ist natürlich spannend und schön, mit diesen Begriffen zu jonglieren. Aber es nicht so plakativ. Also weiß ich nicht, ob sich Otto-Normal-Verbraucher da so gut reinversetzen kann. [...]^{ez}

Diese Schwierigkeiten im Wording aber auch in der Komplexität der zu Grunde liegenden Materie werden mehrfach angemahnt, und in ihnen ist oftmals auch eine Skepsis zu oder gar eine Verneinung der Frage 29 begründet:

⁵⁸³ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben.

⁵⁸⁴ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We need to be confident in our own values, and the external factor that might divert us somehow is that there are people out there saying ‘public libraries have no place in the future, because of Google and the television’.“

„We can’t go without reflecting on our place in society and targets and priorities of other organizations to position ourselves as a key partner within the future of that sort of national agenda.“

„Yes it can and yes it will. From a manager who sees two kinds of futures of libraries. If we stagnate, libraries are dead. We can’t just rely on the present. It is not about the book, it is not about the IT, it is about the people. If the people want it, we have to try and deliver it. We have to make sure that we are always at the heart of our community’s agendas. And we know that when libraries grow, communities grow. Education moves one way but it forgets formal education. Society moves one way but it also forgets people who can’t afford to move with it. That’s where libraries always helped.“

„Ja, ich denke schon. Mittelbar und zwar, dass ein gut informierter, ein gut aufgestellter Mitarbeiter, jeder einzelne Mitarbeiter und eine gute Struktur innerhalb der Bibliothek eine gute Außenwirkung hat. Und diese Außenwirkung, diese positive Außenwirkung, der gute Ruf führt wieder zu Lobby, Unterstützung. Der Stadtrat ist geneigt, einer positiven Einrichtung Unterstützung teil werden zu lassen, als einer negativen Einrichtung. Und da kann man dann wieder drauf satteln. Also insofern ist es ein ewiger Kreislauf.“

„Yes, it can lead to a more efficient and high standard of knowledge, and a more efficient use of knowledge as well. Hopefully that will benefit our customers, what’s almost the most essential. And the staff as well in the jobs they are doing – and in terms of developing staff as mentioned before.“

„We’ve got to seize the initiative. Managing knowledge and information is certainly on the agenda. Libraries need to get in there and make their claim for the ownership of that agenda item. Our core professional role is surely about having the knowledge of information resources and the ability to identify peoples’ information needs and make the connection.“

⁵⁸⁵ vgl. Becker/Flicker (2012)

[...] Nein, das glaube ich nicht. Ich sehe da überhaupt keine Chance. Ich finde es gut, dies nach innen hin zu betreiben und ich denke auch, dass die Einrichtung dadurch sehr an Qualität gewinnt, aber es führt mit Sicherheit nicht zu einer besseren Positionierung meiner Institution. [...] ^{ez}

[...] Wissensmanagement an sich eigentlich nicht, sondern nur, wenn das bekannt ist, wie wichtig die Bibliotheken im Wissensmanagement oder als Teil sind. Dann kann es dazu führen. Also auf die Tagesordnung und zeigen, was man alles macht. [...] ^{ez}

Das proaktive Agieren in verschiedenen Feldern, in erster Linie gegenüber den Stakeholdern aus der Politik, in zweiter Linie mit und gegenüber den Kunden der Bibliothek, wird als äußerst relevant angesehen. Dieses Agieren muss jedoch aussagekräftig genug sein. Ob Wissensmanagement daher gehend prioritär als Instrument, als Strategie, als Konzept oder eher im operativen Handeln verortet werden sollte, bleibt an dieser Stelle offen.

Frage 30 und 31 (Feedback)

Haben Sie im Rahmen des Interviews zu „Potentiellen Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ etwas vermisst oder ist Ihnen etwas negativ aufgefallen? Haben Sie sonstige Anmerkungen oder Fragen zum Interview oder zum Promotionsprojekt?

Die Kommentare zu diesem formalen Teil des Abschlussblocks hielten sich quantitativ in Grenzen. Generell sagen die Experten, dass sie das Interview als ‚herausfordernd, aber bereichernd‘ empfunden haben und konstatieren darüber hinaus das Folgende:

[...] Es ist schon sehr theoretisch. Also die Fachsprache war schon etwas gewöhnungsbedürftig. Sie haben sich sehr große Mühe gegeben mit den Definitionen, aber das war, finde ich, auch erforderlich. Weil es sind sehr abstrakte Begriffe. [...] ^{ez}

[...] Terms and concepts are too difficult, and I've been a bit sceptical, at the beginning, by skimming the questionnaire on my own, but it's been easier now within the conversation. [...] ^{ez}

Abschlussfrage und Feedback (Frage 29 bis 31)

Fazit und Konsequenzen

Inhaltlich, so lassen die Antworten auf Frage 29 vermuten, sind sich die Wissensexperten noch unklar, wo und wie sich Wissensmanagement unter ganzheitlichen Gesichtspunkten in den Prozessen und Geschäftsfeldern der Öffentlichen Bibliotheken positionieren lässt. Klar ist, dass

Wissensmanagement einen Beitrag dazu leisten kann, ‚Bibliotheken auf die Tagesordnung‘ zu setzen.

Ob dieser Beitrag ‚entscheidend‘ ist, ist dagegen sehr umstritten. Ebenso unklar bleibt, ob Wissensmanagement zukünftig prioritär als Instrument, als Strategie, als Konzept oder eher im operativen Handeln verortet wird.

Forschungspragmatisch liefern die Antworten auf die letzten beiden Fragen hilfreiche Erkenntnisse: Für die folgenden Befragungsrunden sollte die Komplexität in Wortwahl und Frageformulierung verkürzt und vereinfacht werden. Dennoch wird die erste Befragungsrunde im Großen und Ganzen als vor-Ort-Gespräch positiv gewertet: Die Konzeption der ersten Befragungsrunde als aufsuchendes Face-to-Face Interview hat die Wissensexperten zu einer differenzierten Auseinandersetzung mit der Thematik motiviert – differenzierter, als es ein reiner Fragebogen ohne Gespräch nach ermöglicht hätte.

2.5.6 Die Ergebnisse der ersten Befragungsrunde im Überblick

[...] Wenn Bibliotheken, die Wissensspeicher sind, Wissensmanagement betreiben (sollen), dann ist das ja so was ähnliches wie Meta-Wissensmanagement. [...] ^{ez}

Das Stichwort des ‚Meta-Wissensmanagements‘ – wie es einer der interviewten Wissensexperten in der Abschlussfrage aufwirft – beschreibt ganz gut die erzielten Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde. Mit 48 Wissensexperten aus zwei Ländern konnten zwischen dem 3. März 2008 (Auftritt in der Gayton Public Library, London Borough of Harrow mit Tim Burton) und dem 16. Mai 2008 (letztes Interview mit Elke Beer, Stadtbücherei Chemnitz) die Face-to-Face Basisinterviews erfolgreich geführt werden. 48 Bibliotheken wurden aufgesucht und es konnten so, neben einem explizit-inhaltlichen Austausch, zahlreiche implizit-atmosphärische Eindrücke über die Struktur, über Unterschiede und über Gemeinsamkeiten von großstädtischen Zentralbibliotheken in Deutschland und Großbritannien gewonnen werden. Vorab wurden klare Ziele des Fragebogens formuliert:

- Erstellung eines einheitlichen Referenzrahmens bezogen auf die Studie und die verwendeten Begrifflichkeiten;
- Ermittlung von potentiellen Einflussbereichen (sowie deren erste Gewichtung), von Schlüsselfaktoren und (positiven sowie negativen) Störereignissen zur späteren Herleitung der Szenarien;
- Ideenaggregation und Problematisierung des Untersuchungsgegenstandes.

Alle drei Ziele konnten erreicht werden. Wenn auch Wissensmanagement aus ganzheitlicher Sicht noch keine abschließende Verortung im System Öffentliche Bibliothek erfahren hat, so wurde doch über die den einzelnen Frageblöcken vorangestellten Definitionen wie auch über den diskursiven Austausch zu den unterschiedlichen Dimensionen von Wissensmanagement nicht nur ein annähernd vergleichbarer Referenzrahmen für die Begrifflichkeiten und das Erkenntnisinteresse der Untersuchung auf Seiten der Wissensexperten hergestellt, es konnten auch erste Ergebnisse erzielt werden:

Die befragten Wissensexperten haben sowohl für britische wie auch für deutsche Öffentliche Bibliotheken vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Anknüpfungspunkte für Externes, Individuelles, Internes und Systemisches Wissensmanagement in Gegenwart und Zukunft aufgezeigt.

Insgesamt konnten aus der erste Befragungsrunde zehn konkrete Ergebnisse in Schlüsselaussagen abgeleitet werden:

- Erstes Ergebnis
Gute Rahmenbedingungen für Wissensmanagement sind gegeben.
- Zweites Ergebnis
Wissen und der Einfluss von Wissen auf die berufliche und private Umwelt nehmen stetig zu.
Information Literacy (Informationskompetenz) und Individuelles Wissensmanagement stellen hier untrennbare, notwendige Instrumente dar.
- Drittes Ergebnis
Wissensmanagement findet in vielfältiger Form statt.

- Viertes Ergebnis
Das Management von individuellem und kollektivem Wissen kann – auch von Bibliotheken – als externe Dienstleistung angeboten werden.
- Fünftes Ergebnis
Die Öffentliche Bibliothek wird in erster Linie als Partner im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden gesehen, als Dienstleister nur in ausgewählten Bereichen.
Hypothese
Zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements entstehen vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen.
- Sechstes Ergebnis
Handlungsbedarf (im Kontext von Web X.0 und Externem Wissensmanagement) wird gesehen, erste Schritte wurden bislang nur in den wenigsten Bibliotheken getätigt.
- Siebtes Ergebnis
Internes Wissensmanagement stützt sich (auch zukünftig) in Öffentlichen Bibliotheken primär auf die Personalisierungsstrategie. Im Vordergrund stehen persönlicher Wissensaustausch und Mitarbeiterqualifikation.
- Achtes Ergebnis
Öffentliche Bibliotheken erfüllen eine Vielzahl von Funktionen im Systemischen Wissensmanagement von Kommune und Gesellschaft.
- Neuntes Ergebnis
Wissensbilanzen respektive Analysen zur Bestimmung des Intellektuellen Kapitals sind als methodisches Instrument in Öffentlichen Bibliotheken nicht bekannt und werden skeptisch betrachtet.
- Zehntes Ergebnis
Wissensmanagement kann einen Beitrag dazu leisten, ‚Bibliotheken auf die Tagesordnung‘ zu setzen.

Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken umfasst dabei den in der Fachliteratur als gängig aufgeführten Prozessbereichskreislauf von Wissensrepräsentation, Wissensnutzung, Wissenskommunikation und Wissensgenerierung. Zielt Wissensmanagement allerdings in Unternehmen primär auf die innerbetriebliche Ebene, so stehen im Bereich Öffentliche Bibliotheken die Dimensionen Externes, Internes und Systemisches Wissensmanagement gleichberechtigt nebeneinander. Die Facette des Individuellen Wissensmanagement ist dabei sowohl Teil des Externen (Fokus Kunde) wie auch des Internen (Fokus Mitarbeiter) Wissensmanagements. Vielschichtige Interdependenzen erschweren dabei oftmals eine trennscharfe Differenzierung der vier Dimensionen.

Schlüssel-, Einfluss- und Störfaktoren zur Herleitung respektive Stützung der Trendprojektionen und der späteren Szenarien konnten nicht nur gesammelt, sondern bereits über thesaurusgestützte, in diversen Tagclouds mündende Inhaltsanalysen gewichtet werden⁵⁸⁶:

⁵⁸⁶ hier alphabetisch gelistet und nicht nach Zahl der Nennung/Gewichtung

- Die wichtigsten **Einflussfaktoren im Individuellen Wissensmanagement** sind Bildung & lebenslanges Lernen, demographische Entwicklung & Altersstruktur, gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Globalisierung, IT-Entwicklung & Automatisierung, permanente Veränderung sowie Wirtschaft.
- Die wichtigsten **Schlüsselfaktoren im Individuellen Wissensmanagement** sind Abstraktionsvermögen, Analysefähigkeiten, Basiskompetenzen, Bildung & lebenslanges Lernen, Diskussions- & Kommunikationskompetenzen sowie Teamfähigkeit & Vernetzung.
- Die wichtigsten **Störfaktoren im Individuellen Wissensmanagement** sind (fehlende) Allgemeinbildung, Ausgrenzung, Benachteiligung, Bequemlichkeit sowie Überforderung.
- Die wichtigsten **Einflussfaktoren im Internen Wissensmanagement** sind heterogene Erwartungen & steigende Ansprüche, IT-Entwicklung & Automatisierung, kommunale & staatliche Rahmenbedingungen, Kosten & Finanzierung, Legitimation & Positionierung sowie Medienmarkt.
- Die wichtigsten **Störfaktoren im Internen Wissensmanagement** sind gesetzliche & politische Rahmenbedingungen, IT-Entwicklung & Automatisierung, Kosten & Finanzierung, Personalabbau sowie Zeit.

Diese herausgearbeiteten Faktoren gilt es für die Bildung der Szenarien zu beachten, eine erneute Gewichtung erscheint aber aufgrund der guten Ergebnisse hier nicht nötig. Dagegen konnte bisher lediglich eine erste Einschätzung über die fünf als wissensmanagement-relevant definierte Rahmenbedingungen (Autonomie, Fluktuation und kreatives Chaos, Intention, Interne Vielfalt sowie Redundanz) und deren Relevanz im Unternehmensgefüge ‚Öffentliche Bibliothek‘ erzielt werden (Intention, Autonomie und Interne Vielfalt werden als besonders stark ausgeprägt beschrieben), eine valide Einschätzung über deren systemisches Zusammenspiel und deren Relevanz steht noch aus. Hier bietet sich das Systemgrid aus der Szenario-Analyse als passendes Instrument an.

Dabei lassen sich keine gravierenden Unterschiede zwischen den Nationen hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes ableiten: Die quantifizierten und tabellarisch aufbereiteten Ergebnisse der ersten Befragungsrunde legen vielmehr den Schluss nahe, dass es, bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand ‚Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘, keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken gibt. Die befragten Wissensexperten haben sowohl für britische wie auch für deutsche Öffentliche Bibliotheken vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Anknüpfungspunkte für Externes, Individuelles, Internes und Systemisches Wissensmanagement in Gegenwart und Zukunft aufgezeigt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass umfangreiche Materialien aus der Ideenaggregation der ersten Befragungsrunde zusammen gekommen sind. Die ersten drei Prozessschritte des Szenario-Ansatzes konnten somit durchgeführt werden:⁵⁸⁷

⁵⁸⁷ vgl. Kap. 1.2.1 (Szenario-Technik)

- Orientierungsphase und Aufgabenanalyse mit einer fundierten Ist-Analyse des Untersuchungsreiches unter Einbeziehung, Erhebung und Verarbeitung von quantitativen und qualitativen Informationen bei präziser Abgrenzung der Fragestellung(en).
- Einfluss- oder Umfeldanalyse mit der (diskursiven) Ermittlung und quantifizierten Gewichtung von Haupteinflussfaktoren und -bereichen, die den Untersuchungsgegenstand nach Meinung der Workshopteilnehmer und basierend auf der während der Orientierungsphase gesichteten Literatur maßgeblich tangieren. Ergebnis der Clusterung diverser Einzelschlagworte sind die als am Einflussreichsten für die Grundfragestellung geltenden Faktoren.
- Schlüsselfaktoren sammeln, d.h. maßgebliche, diese Bereiche prägende Parameter bestimmen, die ihrerseits mit wertneutralen Begriffen belegt werden und die signifikante Merkmale der vorher konstruierten Einflussbereiche darstellen.⁵⁸⁸

Einhergehend mit der Ideenaggregation erfolgte auch eine umfassende, multiperspektivische Problematisierung des Untersuchungsgegenstandes: Mehr noch als die Konsultanten äußerten die Wissensexperten sehr offen und kritisch ihre Meinungen, betrachteten die Fragestellungen aus verschiedenen Sichtwinkeln – basierend auf berufsbiographischen und persönlichen Erfahrungen, die Perspektive von Kunden, Unterhaltsträgern, Mitarbeitern und/oder übergeordneten Organisationseinheiten einschließend. Die Wissensexperten haben so nachgewiesen, dass sie den Auswahlkriterien entsprechen und als ‚Funktionseelite‘⁵⁸⁹ Handlungsoptionen und Entscheidungsgrundlagen für den gegenwärtigen (Bestimmung des Status quo) sowie den zukünftigen Einsatz von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken aufzeigen können. Die Ergebnisse aus den einzelnen Frageblöcken fließen in die inhaltliche Konzeption der zweiten Befragungsrunde ein und werden – begründet aus ebd. Iterativität des Delphi-Ansatzes – daher später in unterschiedlicher Tiefe wieder aufgegriffen.

⁵⁸⁸ Dieser Prozessschritt wurde dahingehend modifiziert, als dass nicht aus den Statements der Wissensexperten ebd. Schlüsselfaktoren abgeleitet wurden, sondern dass die Funktion der Schlüsselfaktoren gleichgesetzt wurden mit den o.a. fünf als wissensmanagement-relevant definierten Rahmenbedingungen. Die aus den Statements abgeleiteten Einfluss- und Störfaktoren beziehen sich i.d.R. auf einzelne Dimensionen des Wissensmanagements und haben sich als nicht generalisierbar für die Perspektive des ganzheitlichen, kapitaleingangs als Meta-Wissensmanagement bezeichneten Ansatzes der vorliegenden Untersuchung erwiesen.

⁵⁸⁹ vgl. Kap. 2.4.2

2.5.7 Externe Kommunikation der Ergebnisse der ersten Befragungsrunde

Die inhaltsanalytische Auswertung der im Mai 2008 abgeschlossenen Interviewrunde hat aufgrund der Masse des erzielten Materials, der Zweisprachigkeit und des daraus resultierenden notwendigen Abgleichs bei den Clusterungsstufen sowie aufgrund der Ansprüche an eine valide inhaltsanalytische Auswertung länger als geplant gedauert: Eine grobe erste Präsentation der Ergebnisse erfolgte zwar bereits auf dem Mannheimer Bibliothekartag im Rahmen einer entsprechenden thematischen Session im Juni 2008⁵⁹⁰, den dort anwesenden Wissensexperten sowie anderen Interessierten wurde nach Wunsch eine entsprechend für diesen Zweck hergestellte Ringbroschüre mit ebendiesen Zwischenergebnissen ausgehändigt.⁵⁹¹ Die offizielle Rückmeldung an alle Wissensexperten erfolgte parallel zum Versand der zweiten Befragungsrunde im Oktober/November 2008, eingeleitet mit folgender Vorbemerkung:

[...] Zuerst möchte ich mich an dieser Stelle ganz herzlich für Ihre Teilnahme an der ersten Delphi-Runde, dem Face-to-Face Basis-Interview, bedanken. Im Folgenden finden Sie die Ergebnisse der Fragen in quantitativer Auswertung sowie die bisherigen Schlussfolgerungen. Lassen Sie sich von der hohen Seitenzahl nicht schrecken – die Definitionen und Fragen des Face-to-Face Basisinterviews werden wiederholt, außerdem erläutern zahlreiche Tagclouds illustrierend die gewonnenen Ergebnisse.

Diese Zusammenfassung bildet die Grundlage für die zweite Delphi-Runde, die Sie zeitgleich zugesandt bekommen haben. Um den Fragebogen beantworten zu können, müssen Sie diese Zusammenfassung nicht gelesen haben. [...] ⁵⁹²

Die Rückmeldung in einem separaten Dokument erfolgte mehr aus formalen denn aus inhaltlichen Gründen, quasi der Vollständigkeit halber. Alle abgeleiteten Ergebnisse (bis auf die Tagclouds und Mindmaps) wurden in der zweiten Befragungsrunde aufgegriffen und nahezu 1:1 ⁵⁹³ eingebaut, sodass (um eine Informationsüberflutung für die Wissensexperten zu minimieren) eine Rezeption der Ergebnisse nicht zwangsläufig zur Beantwortung der zweiten Befragungsrunde Voraussetzung war.

⁵⁹⁰ vgl. Becker (2008b)

⁵⁹¹ vgl. Becker (2008c). Die Verteilung erfolgte an die KollegInnen, die vor Ort Interesse gezeigt haben, willkürlich-zufällig.

⁵⁹² Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

⁵⁹³ vgl. Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

2.5.8 Problematisierung der ersten Befragungsrunde

Optimierungsmöglichkeiten hinsichtlich der ersten Befragungsrunde liegen vor allem in der Menge der gestellten Fragen bzw. in der erzielten Masse an qualitativen Aussagen. Vor allem ebendieser hohe qualitative Anteil konnte zwar mittels der Auswertung über die Kombination MindMap und Tagcloud in ein inhaltsanalytisch gut zu verarbeiteten Zwischenergebnis gewandelt werden, die Komplexität und der schiere Umfang haben allerdings eine überschaubare und zeitnahe Rückkoppelung an die Wissensexperten erschwert. Diese haben somit in erster Linie die zeitnah aufbereiteten quantitativen bzw. quantifizierten Ergebnisanteile kommuniziert bekommen.

Der Fragenmix aus qualitativen und quantitativen Anteilen ist grundsätzlich als positiv zu werten, die Menge der gestellten Fragen (hier v.a. der offenen) ist aber eindeutig zu groß gewesen. Nicht alle Aussagen der Experten sind unmittelbar in die Ergebnisaufbereitung eingeflossen.

Positiv anzumerken ist, dass alle 48 Wissensexperten an der Befragung teilgenommen haben, und dass die Interviews von der Konzeption die angestrebten 60 Minuten Befragungsdauer durch die entsprechende Strukturierung lediglich in wenigen Fällen überschritten haben. Die Gespräche erfolgten alle in einer sehr angenehmen Atmosphäre, und neben dem inhaltlichen Austausch konnten über den persönlichen Besuch in der Institution der Befragten Kontextinformationen über die jeweilige Öffentliche Bibliothek und deren Rolle vor Ort gewonnen werden.

Die hauptsächlich aus qualitativen und offenen Fragen zusammengestellte erste Befragungsrunde hat einen kreativen Prozess bei den Wissensexperten angeregt. Die umfangreichen Ergebnisse – teils qualitativ, teils quantitativ, teils quantifiziert – wurden einer interpretativen Reduktion durch den Verfasser der Studie unterzogen.⁵⁹⁴ Diese Reduktion birgt diverse, methodenimmanente Gefahren in sich wie bspw. eine scheinbare Willkürlichkeit und Unwahrscheinlichkeit des Endergebnisses mit entsprechenden Manipulationsgefahren (Deception or Manipulating of Delphi), subjektiven Einflüssen (Optimism / Pessimism-Bias), einer Gefahr der Vereinfachung (The Simplification Urge), mangelnde Credibility (nicht glaubwürdig, nicht plausibel nicht konsistent), Fehler bei der Informationsverarbeitung und / oder der Schaffung einer künstlichen Eindeutigkeit (The Prediction Urge).⁵⁹⁵ Die Iterativität des Delphi-Ansatzes kann (grobe) Fehleinschätzungen, unzulässige Vereinfachungen und die (methoden-immanente) Fehleranfälligkeit durch eine erneute (wenn auch zusammengefasste) Befragung der Wissensexperten minimieren.

Dies ist Aufgabe der zweiten Befragungsrunde. Über sie sollen die Schritte der trichterartigen Zuspitzung innerhalb der einzelnen Prozessstufen transparent und nachvollziehbar belegt werden, d.h. die in der ersten Befragungsrunde erzielten Ergebnisse, Aussagen und Schlussfolgerungen werden zumindest anteilig mittels einer Folgerunde verifiziert bzw. falsifiziert.

⁵⁹⁴ vgl. Kap. 1.3.1 und den Prozess der ‚kreativen Reduktion‘ nach Willke in Kap. 2.2.1.5

⁵⁹⁵ vgl. Tab 10: Interdependenzen der Methodenbias und Folgen für das Forschungsdesign

2.6 Zweite Befragungsrunde

Schriftliche Befragung und Vernetzungsmatrix

Das Erkenntnisinteresse der zweiten Befragungsrunde wurde bereits angeschnitten: Die kreativ-interpretative Reduktion der Ergebnisse der ersten Befragungsrunde durch den Verfasser der Studie und die so erzielten Ergebnisse sollen ebenso wie die aus den Ergebnissen abgeleiteten Schlussfolgerungen verifiziert bzw. falsifiziert werden. Der Prozess der trichterartigen Zuspitzung soll durch eine erneute, das iterative Moment der Delphi-Studie aufgreifende Befragungsrunde transparent und nachvollziehbar durchgeführt werden, (grobe) Fehleinschätzungen, unzulässige Vereinfachungen und die (methoden-immanente) Fehleranfälligkeit sollen entsprechend durch eine erneute (wenn auch zusammenfassende) Erhebung minimiert werden.

Berücksichtigt wurde dabei die formale Kritik der Wissensexperten: Die Anzahl der Fragen wurden deutlich minimiert (statt 31 wurden lediglich 12 Fragen formuliert), durch eine starke Redundanz zu den Aussagen der ersten Befragungsrunde wurde die Komplexität der Materie reduziert, und es wurde versucht, möglichst einfache Skalen – orientiert an den in der ersten Befragungsrunde verwendeten – einzusetzen. Eine Ausnahme bildete dabei die Erstellung und von den Wissensexperten auszufüllende Vernetzungsmatrix, auf die in Kapitel 2.6.3 noch ausführlich eingegangen wird. Bereits in den zahlreich durchgeführten Pretests⁵⁹⁶ deutete sich an, dass sich hier durchaus Verständnisschwierigkeiten bei den Probanden ergeben könnten, die zu einer Demotivation und u.U. sogar zu einem Drop-Out führen könnten. Entsprechend ausführlich wurde dieser Teil der Befragung eingeleitet.

Die ursprüngliche Idee, die zweite Befragungsrunde als Telefoninterview zu gestalten, wurde verworfen: Der hohe Anteil an quantitativen Elementen machte einen eher diskursiven, verbalen Austausch unnötig. Es wurde sich für eine schriftliche Befragung entschieden: Den Wissensexperten wurde der Fragebogen als ausfüllbare pdf-Datei zugesandt, sie sollten selbst entscheiden können, wann sie den Fragebogen ausfüllen und wie viel Zeit sie investieren. Autonomie als motivierender Faktor wurde

⁵⁹⁶ Als Pretester für die zweite Befragungsrunde in unterschiedlichen Stadien konnten gewonnen werden: Brigitte Bilienski (Leitung Münchner Stadtbibliothek – Stadtbibliothek Berg Am Laim), Dr. Dirk Wissen (Leitung Stadt- und Regionalbibliothek Frankfurt/Oder), Volker Fritz (Leitung Stadtbibliothek Radolfzell), Anette Hagenau, M.A. (Leitung Stadtbibliothek Traunstein), Daniela Raif (Diplombibliothekarin, Stadtbibliothek Grünwald); für die englischen Versionen Dr. Louise Cook (Professorin, Loughborough University, Department of Information Science), Rachael Lindsay (Research-Student at Loughborough University, Department of Information Science), Frank Parry (Research Librarian at Pilkerton University Library, Loughborough) und Ihar Ivanoŭ (College & Research Librarian at North Warwickshire and Hinckley College).

Zusätzlich zu den bereits einleitend in Kap. 2.5 angeführten Kriterien spielte hier in den Pretests nun noch die Usability bezogen auf das automatische/DV-gestützte Ausfüllen der .pdf-Datei eine ausschlaggebende Rolle: die Niedrigschwelligkeit im Handling galt als entscheidendes Motivationskriterium: Nur wenn der Fragebogen bequem und zügig auszufüllen ist (in Ranking und Kommentarfunktionen), bleiben die Wissensexperten ‚am Ball‘ und brechen die Beantwortung nicht ab.

Die Pretester haben jeweils auch die begleitenden Unterlagen zugesandt bekommen, insbesondere wurde auch auf ein Feedback bzgl. der Ergebniszusammenfassung zur ersten Befragungsrunde (s. Kap. 2.5.6 und 2.6.2) Wert gelegt.

neben Redundanz so auch innerhalb des empirisch-ausführenden Forschungsvorhabens berücksichtigt und war somit nicht nur inhaltlich-theoretisch von Relevanz. Dabei wurde analog zu der ersten Befragungsrunde ein hoher Grad an Standardisierung bei der Fragebogenkonzeption angelegt.

2.6.1 Inhaltliche Konzeption der zweiten Befragungsrunde

Nach den Pretests lag (inklusive Deckblatt und Anschreiben) ein zehenseitiger Fragebogen mit zwölf Fragen vor, der folgende sieben Themenblöcke beinhaltete:

- Erster Frageblock: Vernetzungsmatrix
- Zweiter Frageblock: Öffentliche Bibliotheken als kommunale Wissensmanager
- Dritter Frageblock: Individuelles Wissensmanagement und Informationskompetenz
- Vierter Frageblock: Externes Wissensmanagement
- Fünfter Frageblock: Internes Wissensmanagement
- Sechster Frageblock: Systemisches Wissensmanagement
- Siebter Frageblock: Bi-nationale Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Die Besonderheit dieser zweiten Befragungsrunde ist die Einbindung einer Vernetzungsmatrix, wie es der Szenario-Ansatz erfordert.⁵⁹⁷ In der Regel werden die im Rahmen der ersten Schritte der Szenario-Technik⁵⁹⁸ ermittelten Einfluss- und Störfaktoren in ihrer Wechselwirkung zueinander mittels der Vernetzungsmatrix gewichtet, und es kristallisieren sich so die aktivsten und damit bedeutsamsten Elemente heraus – die sog. Schlüsselfaktoren. Die aus den Statements der Wissensexperten in dieser Studie innerhalb der ersten Befragungsrunde abgeleiteten Einfluss- und Störfaktoren beziehen sich allerdings nicht auf Wissensmanagement in seiner ganzheitlichen Perspektive, sondern lediglich auf einzelne Dimensionen des Wissensmanagements. Diese Faktoren haben sich einerseits als nicht generalisierbar für die Perspektive des kapiteleingangs als Meta-Wissensmanagement bezeichneten Ansatzes der vorliegenden Untersuchung erwiesen, andererseits konnten über den Ansatz der thesaurus-basierten Tagcloud-Generierung eine bereits eindeutige inhaltsanalytische Gewichtung der einflussreichsten Faktoren vorgenommen werden: Wichtigste Einflussfaktoren im Internen Wissensmanagement sind ‚IT-Entwicklung & Automatisierung‘, ‚heterogene Erwartungen & steigende Ansprüche‘, ‚Kosten & Finanzierung‘, ‚kommunale & staatliche Rahmenbedingungen‘, ‚Legitimation & Positionierung‘ sowie ‚Medienmarkt‘,⁵⁹⁹ gewichtigste Störfaktoren im Internen Wissensmanagement ‚Kosten & Finanzierung‘, ‚Personalabbau‘, ‚IT-Entwicklung & Automatisierung‘, ‚gesetzliche & politische Rahmenbedingungen‘ sowie ‚Zeit‘.⁶⁰⁰ Wichtigste Einflussfaktoren bzw. Skills im Individuellen Wissens-

⁵⁹⁷ Vernetzungsmatrix und Systemgrid siehe u.a. Vester (1999), S. 196ff und von Reibnitz (1987), S. 38ff. Die Matrix wurde in ihrer Konzeption im Ansatz bereits in Kap. 1.2.1 (Szenario-Technik) beschrieben. Um unnötige Redundanzen zu vermeiden, wird daher im Folgenden lediglich prozessschrittartig das Instrument der Vernetzungsmatrix erläutert.

⁵⁹⁸ vgl. Kap. 1.2.1 (Szenario-Technik)

⁵⁹⁹ vgl. Kap. 2.5.3.2, insbes. Abb. 15: Ergebnis-Tagcloud Einflussfaktoren im Internen Wissensmanagement

⁶⁰⁰ vgl. Kap. 2.5.3.3, insbes. Abb. 17: Ergebnis-Tagcloud Störfaktoren im Internen Wissensmanagement

management sind ‚Abstraktionsvermögen‘, ‚Diskussions- & Kommunikationskompetenz‘, ‚Basiskompetenzen‘, ‚Analysefähigkeiten‘, ‚Bildung & lebenslanges Lernen‘ sowie ‚Teamfähigkeit & Vernetzung‘.⁶⁰¹ Wichtigste Störfaktoren im Individuellen Wissensmanagement sind ‚Ausgrenzung‘, ‚(fehlende) Allgemeinbildung‘, ‚Benachteiligung‘, ‚Bequemlichkeit‘ sowie ‚Überforderung‘.⁶⁰²

Die Funktion der Schlüsselfaktoren wurde somit aus forschungspragmatischen Gründen⁶⁰³ aber auch inhaltlich legitim gleichgesetzt mit den bereits bekannten fünf als wissensmanagement-relevant definierten Rahmenbedingungen Autonomie, Intention, Interne Vielfalt, Fluktuation & kreatives Chaos sowie Redundanz: Diese beziehen sich auf alle Dimensionen des Wissensmanagement, sie sind als Rahmenbedingungen für Wissensmanagement generell über die entsprechende Literaturrezeption gesetzt, sie haben – wie in der ersten Befragungsrunde evaluiert – auch im System Öffentliche Bibliothek ihre wissensmanagement-fördernde Relevanz, wobei letztere nach den bisher erzielten Zwischenergebnissen noch nicht eindeutig gewichtet werden können:

[...] Die Einflussstärke der einzelnen, wissensmanagementrelevanten Faktoren auf das bzw. innerhalb des Systems Öffentliche Bibliothek sollte in einer weiteren Runde näher untersucht werden. [...] ⁶⁰⁴

Analog zu der ersten Befragungsrunde wurden auch für die zweite Befragungsrunde verschiedene Versionen mit einer unterschiedlichen Reihung von Frageblöcken und Fragen angefertigt, um den bereits angesprochenen Halo-Effekt zu vermeiden: Innerhalb der Vernetzungsmatrix wurden die aufeinander zu beziehenden Eigenschaften analog zu Kapitel 2.5.4 in unterschiedlicher Reihenfolge gelistet, die Blöcke Externes und Internes Wissensmanagement wurden getauscht und generell zog sich eine wechselnde Skala von ‚sehr stark‘ zu ‚sehr schwach‘ bzw. von ‚sehr schwach‘ bis ‚sehr stark‘ durch die Bögen:

2. Wie stark stimmen Sie dieser Hypothese zu?

☐ sehr stark

☐ stark

☐ schwach

☐ sehr schwach

☐ Enthaltung

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

2. Wie stark stimmen Sie dieser Hypothese zu?

☐ sehr schwach

☐ schwach

☐ stark

☐ sehr stark

☐ Enthaltung

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

⁶⁰¹ vgl. Kap. 2.5.4.1, insbes. Abb. 18: Ergebnis-Tagcloud Skills im Individuellen Wissensmanagement

⁶⁰² vgl. Kap. 2.5.4.1, insbes. Abb. 19: Ergebnis-Tagcloud Störfaktoren im Individuellen Wissensmanagement

⁶⁰³ Forschungspragmatische Gründe finden sich in den Aussagen der Wissensexperten zu den Abschlussfragen der ersten Befragungsrunde: Komplexitätsreduktion und inhaltliche Verknappung wurden angeregt.

Eine Vernetzungsmatrix mit mehr als den fünf letztendlich ausgewählten Faktoren hätte allein ob der Bestimmung der gegenseitigen Wechselwirkungen die Geduld und Motivation der Probanden mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit überstrapaziert. Dies hat sich in den Pretests bereits gezeigt, und wurde letztendlich in dem hohen Drop-Out insbes. in dieser Frage deutlich: mehr als ein Viertel der Wissensexperten haben diese Frage nicht beantwortet.

⁶⁰⁴ vgl. Kap. 2.5.3.1 und 2.6.3

Abb. 39 Alternierende Skala aus Befragungsrunde 2
Quelle: Eigene Darstellung

In einigen weiteren Fällen wurde noch die Reihenfolge auszuwählender Antworten vertauscht – so wechselte bspw. in den Frage 9 und 10 die Antwortskale zwischen ‚ja‘ und ‚nein‘, und in Frage 11 wurde alternierend mit ‚besser in Großbritannien‘ bzw. ‚besser in Deutschland‘ begonnen. Letztendlich hat auch die zweite Befragungsrunde aus vier Fragebogen-Varianten bestanden.

In allen zwölf Fragen wurde den Wissensexperten die Möglichkeit gegeben, sich zu enthalten. Es stand ihnen des Weiteren frei, ihre Antwort zu kommentieren. Diese Kommentarfunktion, soviel sei an dieser Stelle der ausführlichen Auswertung vorweggenommen, wurde kaum genutzt und wird daher in der Auswertung i.d.R. zurückgestellt. Die Auswertung erfolgte wie bereits bei den quantitativen oder quantifizierten Aussagen in der erste Befragungsrunde mit dem Auswertungstool GrafStat, eine inhaltsanalytische Evaluation war in dieser Runde nicht vonnöten.

Der Aufbau der Fragen erfolgte immer gleich: Die Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde wurden gestrafft wiedergegeben. Ergänzend wurden formulierte Schlussfolgerungen den Wissensexperten zur Verifizierung bzw. Falsifizierung vorgelegt. Die entsprechenden Textbausteine werden im Folgenden den Frageblöcken zugeordnet wiedergegeben und der jeweiligen Ergebnisauswertung vorangestellt (Kap. 2.6.3ff.). Eine Redundanz zu bereits in Kapitel 2.5 oder vorher thematisierten Erkenntnissen/Aussagen ist nicht vermeidbar: Die Iterativität der Befragung spiegelt sich in der die Untersuchung beschreibende Arbeit zwangsläufig wieder, wird aber möglichst knapp gehalten.

In Kapitel 2.6.2 werden zuvor die Besonderheiten im Kontakt zu den Wissensexperten erläutert.

Die Zeit, die die Wissensexperten für das Ausfüllen des Fragebogens exklusive der Rezeption der beiliegenden Informationsmaterialien aufwenden mussten, wurde mittels der Pretests auf 30 Minuten veranschlagt.

2.6.2 Kommunikation mit den Wissensexperten

Die erneute Kontaktaufnahme zu den Wissensexperten beider Länder erfolgte via E-Mail. Im November 2008 – sechs Monate nach dem letzten Face-to-Face Basisinterview – wurde den Wissensexperten ein umfangreiches Paket an Informationen zugesandt: Neben den Ergebnissen der ersten Befragungsrunde⁶⁰⁵ erhielten die Wissensexperten den zweiten Fragebogen, eine Auflistung der an der Studie teilnehmenden Personen (s. Kap. 2.6.2.1) sowie zwei Expertengutachten zu deutschen bzw. britischen Öffentlichen Bibliotheken (s. Kap. 2.6.2.2).

Hier musste einerseits zwischen der Notwendigkeit abgewogen werden, den Wissensexperten einen zumindest vergleichbaren Referenzrahmen für die zweite Befragungsrunde an die Hand zu geben und ihnen darüberhinaus über die Rückspiegelung der Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde einen transparenten und validen Umgang mit den Forschungsdaten quasi als ‚Qualitätssiegel‘ des gesamten Forschungsvorhabens zu bescheinigen; andererseits galt es einen Informationsüberfluss und eine Überfrachtung zu vermeiden.

Daher wurde bereits in dem Anschreiben via E-Mail versucht, eine positive Stimmung zu erzeugen:

[...] Lieber Herr/Liebe Frau XXX,

ein halbes Jahr nach unserem ersten Interview erhalten Sie nun zeitgleich mit dem nächsten Fragebogen auch die Ergebnisse der ersten Delphi-Runde. Ich hoffe, Sie finden sie spannend und anregend und können die ein oder andere Idee für Ihr Arbeiten verwenden.

In diesem Zusammenhang noch einmal ein herzliches „Dankeschön!“ für die Zeit, die Sie mir bisher gewidmet haben. Ich denke gerne an all die Begegnungen in Großbritannien und Deutschland zurück! [...] ⁶⁰⁶

Die Wissensexperten sollten an das als positiv empfundene Gespräch im Frühjahr erinnert werden, und wurden im Anschreiben zur zweiten Befragungsrunde auch detailliert auf die beigefügten Dokumente wie auch auf das weitere Verfahren hingewiesen:

[...] Im Anhang erhalten Sie neben den Ergebnissen auch eine Skizzierung der deutschen und britischen Bibliothekslandschaft. [...] Der folgende Fragebogen baut auf all diesen Papieren auf, für die Beantwortung der Fragen ist eine Rezeption allerdings nicht zwingend notwendig.

Die zweite Delphi-Runde hat das Ziel, die Rahmenbedingungen für Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken greifbarer zu machen. Bitte beachten Sie, dass die Skalen alternierend beginnen: mal mit „sehr schwach“ und mal mit „sehr stark“.

Die Beantwortung der 12 Fragen wird Sie voraussichtlich nicht länger als 30 Minuten beschäftigen. Ich möchte mich an dieser Stelle für Ihre Teilnahme bedanken und hoffe, Sie auch in den noch ausstehenden zwei Runden [...] ‚mit an Bord‘ zu haben. [...] ⁶⁰⁷

Die Wissensexperten, die bis zum Jahreswechsel 2008 auf 2009 nicht auf die Zusendung der Materialien der zweiten Befragungsrunde reagiert hatten, wurden zum Jahresanfang und ggf. ein weiteres Mal Mitte/Ende Januar 2009 per E-Mail bzw. telefonisch an den ausstehenden Rücklauf erinnert.

⁶⁰⁵ Auf diese wird nicht erneut eingegangen, siehe daher Kap. 2.5.6 und Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

⁶⁰⁶ Aus den E-Mails an die Wissensexperten vom 20. November 2008.

⁶⁰⁷ Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

2.6.2.1 Nennung der teilnehmenden Wissensexperten

Da im deutschsprachigen Raum über die Kommunikation der Ergebnisse in schriftlicher und mündlicher Form im Rahmen des Mannheimer Bibliothekartages im Juni 2008 zumindest einige der Wissensexperten bereits miteinander in Kontakt gekommen sind, wurde sich entschlossen, eine Liste der an der Studie teilnehmenden Wissensexperten im Rahmen der zweiten Befragungsrunde zu publizieren. In Kapitel 2.4.4 wurde bereits die Anonymität der Wissensexperten im Rahmen von Delphi-Studien problematisiert⁶⁰⁸: Über die Aufhebung der Anonymität könnte u.U. eine notwendige Relativierung von Einzelmeinungen nicht stattfinden, eine Dominanz einzelner Expertenaussagen könnte durch einen direkten Austausch untereinander das Gesamtergebnis dahingehend verfälschen, als dass aus einem ‚unabhängigen Gruppenurteil‘ ein ‚abhängiges Gruppenurteil‘ wird.

Die breite geographische Verteilung der Experten auch innerhalb der beiden im Fokus der Untersuchung liegenden Länder lässt diesen Bias als unwahrscheinlich gelten, zudem werden die einzelnen Aussagen nicht den Wissensexperten zugeordnet⁶⁰⁹, d.h. eine mittelbare Anonymität bleibt gewährleistet. Die multiperspektivischen Statements der Wissensexperten aus ihrer Rolle der Funktionselite heraus lässt zudem vermuten, dass eine Beeinflussbarkeit in nur eine Richtung innerhalb des doch recht komplexen und mehr-dimensionalen Untersuchungsgegenstandes nicht als realistisch anzusehen ist.

Einer Veröffentlichung der Wissensexperten analog zu Kapitel 2.4.3 im Rahmen der (geschlossenen) Expertenkommunikation stand somit nichts im Wege.⁶¹⁰

⁶⁰⁸ Zur Erinnerung: Der Szenario-Ansatz sieht eine Anonymität nicht vor. Er lebt aus dem diskursiven Austausch von einander bekannten Gruppenmitgliedern.

⁶⁰⁹ Zudem wurden Städtenamen aus den Aussagen aller anonymisierten Statements entfernt. Lediglich aus den Zitaten kann über die Sprache geschlossen werden, ob die Aussage die eines britischen oder deutschen Wissensexperten war.

⁶¹⁰ vgl. Teilnehmende Wissensexperten. In: Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

2.6.2.2 Expertengutachten

Die typische Öffentliche Bibliothek im Kontext der vorliegenden Untersuchung

Eine der aus den Ergebnissen der ersten Befragungsrunde abgeleiteten Hypothesen besagt, dass

[...] sich keine gravierenden Unterschiede zwischen den Nationen hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes ableiten lassen. Die quantifizierten und tabellarisch aufbereiteten Ergebnisse der ersten Delphi-Runde legen vielmehr den Schluss nahe, dass es bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand ‚Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘ keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken gibt: Die befragten Wissensexperten haben sowohl für britische wie auch für deutsche Öffentliche Bibliotheken vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Anknüpfungspunkte für Externes, Individuelles, Internes und Systemisches Wissensmanagement in Gegenwart und Zukunft aufgezeigt. [...] ⁶¹¹

Diese Schlussfolgerung wurde aus den Aussagen der Wissensexperten durch den Verfasser dieser Studie gezogen, sie muss/sollte daher noch von den Wissensexperten selbst bestätigt oder verworfen werden. Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Wissensexperten des einen Landes notwendigerweise das System, die Stellung, die Verankerung, mögliche landestypische Funktion(en) sowie gegenwärtige Herausforderungen und Entwicklungen Öffentlicher Bibliotheken des anderen Landes verfolgen und hier über einen vergleichbaren Wissensstand verfügen, musste eine Lösung zur Erstellung eines entsprechend möglichst einheitlichen Referenzrahmens gefunden werden. Die Ansprüche an eine entsprechende vergleichende Darstellung des britischen und deutschen Öffentlichen Bibliothekswesens waren hoch: das Exposé sollte kurz gehalten sein, um eine erneute Überfrachtung der Wissensexperten zu vermeiden und eine zügige Rezeption zu unterstützen, des Weiteren prägnant und valide im Inhalt.

Um dies zu gewährleisten und gleichzeitig mögliche subjektive Einflüsse seitens des Verfassers auf eine einseitige Darstellung (vgl. Tab 10: Methodenbias) zu vermeiden, wurden (in Absprache mit den Betreuern der Arbeit) die entsprechenden Skizzierungen an Experten des Öffentlichen Bibliothekswesens des jeweiligen Landes outsourct. Die Darstellung der ‚typischen Öffentlichen Bibliothek der BRD‘ hat Prof. Dr. Konrad Umlauf übernommen, die Schilderung der ‚britischen Öffentlichen Bibliotheken‘ Dr. Anne Goulding. Beide Experten lehren Bibliothekswissenschaft an Universitäten der entsprechenden Länder (der eine am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt Universität zu Berlin, die andere am Department of Information Science der University of Loughborough); beide haben sich in verschiedenen Publikationen bereits mit dem Typus ‚Öffentliche Bibliothek‘ auseinandergesetzt und sind in ihrer Expertise hoch anerkannt. ⁶¹²

Die Gutachten geben den Stand Sommer 2008 wieder. Im Folgenden richten sich Zitation und Fußnotensetzung nach den abgelieferten Originalbeiträgen, die verwendete Literatur wird im Literaturverzeichnis nicht separat aufgelistet. Die Beiträge wurden den englischen Wissensexperten in englischer Sprache, den deutschen Wissensexperten in deutscher Sprache kommuniziert. ⁶¹³

⁶¹¹ angelehnt an Kap. 2.5.6

⁶¹² Vita und Publikation Goulding s.: Prof Anne Goulding [Online-Ressource], o.J., o.S.
Vita und Publikation Umlauf s.: Prof. Dr. Konrad Umlauf [Online-Ressource], o.J., o.S.

⁶¹³ Exkurs zu britischen und deutschen Öffentlichen Bibliotheken (verfasst von Anne Goulding bzw. Konrad Umlauf) In: Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.) bzw. Anhang 8: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen

British Public Libraries

by Dr. Anne Goulding, Department of Information Science, University of Loughborough

Public libraries around the world are social institutions; that is they have a social purpose or function and can be viewed as instruments for social change as they seek to influence human behaviour. Although public libraries have been accused of being essentially passive agents of social development and of taking a universalist approach which, in fact, favours the middle class⁶¹⁴, increasingly in the United Kingdom public libraries are actively seeking to contribute to the social policy agendas of local and national governments and respond positively to changes in the political, social, technological and economic environment in which they operate. Like many other public services in the UK, the public library service is run locally while central or national government retains an 'overseeing' role. Under the 1964 Public Libraries and Museums Act, the 149 local authorities within England have a statutory duty to provide a "comprehensive and efficient" public library service and the national Secretary of State for Culture, Minister and Sport has the responsibility of ensuring that they do so⁶¹⁵. Public libraries have to engage with the priorities of their local authority, therefore, while also responding to national initiatives.

To some extent this was simplified by the publication of the 'shared priorities' of local and national government in 2002 setting out the seven areas of public policy on which national and local government should work together to deliver improvements. The shared priorities are:

- Raising standards across schools;
- Improving the quality of life of older people and of children, young people and families at risk;
- Promoting healthier communities and narrowing health inequalities;
- Creating safer and stronger communities;
- Transforming our local environment;
- Meeting local transport needs more effectively;
- Promoting the economic vitality of localities.

Considering the range of services public libraries provide, it is clear that they can contribute to many of these agendas although research evidence suggests that public library managers often have difficulty persuading others within their local authority that libraries can support local initiatives and programmes in a wide range of policy areas⁶¹⁶.

In England, the work of local public libraries is supported by the Museums, Libraries and Archives Council (MLA), the government body or agency which manages, funds and leads on a range of programmes and strategic initiatives to promote museums, libraries and archives. In 2003, the Government published *Framework for the Future*, the first ever national strategy for public libraries⁶¹⁷, and MLA were charged with operationalising the strategy. In the shared priorities outlined above, the term and concept of 'community' is evident and it is also prominent in the *Framework for the Future* activities and programmes delivered by MLA, community and civic values being one of the three central themes of the strategy.

Public libraries are represented as being at the 'heart of the community', ideally placed to provide the resources, activities and space for fostering increased civic participation and engagement across all sections of society.

In particular, community engagement is becoming a priority for all public services and public libraries are being encouraged to find ways of reaching out to local people and involving them in the design, delivery and management of services. To this end, £80 million worth of funding has been made available through the *Community Libraries Programme* to enable libraries to enter into partnerships with their local communities and give local people the opportunity to become actively engaged in shaping public library services⁶¹⁸. Focusing essentially on upgrading public library buildings, the programme aims to fund improvements in consultation with the local community that will make libraries exciting and accessible community spaces.

The community programme is just one strand emerging from *Framework for the Future*. Other elements focus on adult learning, families and children, reading and performance management to name but a few. There is, therefore, plenty of activity taking place within public libraries in the UK and increasing funding being devoted to them.

(engl.)

Dort befindet sich auch jeweils die hier nicht angeführte Sprachversion.

⁶¹⁴ Muddiman (2000), S. 16-25

⁶¹⁵ The picture in the UK was complicated by devolution in 1998. Wales has the same public library legislation as England but overall responsibility for the service lies with the Welsh Assembly. Scotland and Northern Ireland have their own public library legislation and overall responsibility lies with the Scottish Government and Northern Ireland Assembly respectively. For simplicity, this commentary focus on public library services in England.

⁶¹⁶ vgl. Goulding (2006)

⁶¹⁷ vgl. Framework for the Future (2003)

⁶¹⁸ vgl. Big Lottery Funds | Full list of Community Libraries awards [Online Ressource, Stand Juli 2007]

In addition to special, one-off funding programmes such as the *Community Libraries Programme* or the *People's Network* project⁶¹⁹, £1,097 million was spent on public libraries in 2004-5 which is £18.32 per person per annum for the UK as a whole⁶²⁰. This is reflected in increasing visitor numbers (2.5% higher than five years ago) and increasing issues of children's books. The number of adult fiction books borrowed continues to fall, however, at a time when book sales have reached an all time high⁶²¹, suggesting that despite some encouraging signs for public libraries in the UK, work is still needed to reach out to key sections of the community. In general, public libraries in the UK in 2008 are in much better shape than they were a decade ago. Strategic initiatives from central government have encouraged many local libraries to develop innovative services. There remain, though, pockets of excellence as well as areas where public libraries are failing their local communities. The challenge now is to ensure that all public library services throughout the country provide a uniformly excellent service.

Die typische Öffentliche Bibliothek der BRD

von Prof. Dr. Konrad Umlauf, Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Humboldt Universität zu Berlin

Deutschland ist ein föderativer Staat. Die Bundesländer haben eine außerordentlich starke Autonomie, insbesondere in Fragen der Schulen, der Hochschulen, der Kultur und Bildung. Die Aufgabenverteilung zwischen Bund, Bundesländern und Kommunen hat Verfassungsrang und führt dazu, dass der Bund (außer für die Deutsche Nationalbibliothek, die Bibliothek des nationalen Parlaments u. ä. Bibliotheken) in keiner Weise für Bibliotheken zuständig ist.

Ein nationales Bibliotheksgesetz oder eine nationale Behörde zur Steuerung des Bibliothekswesens insgesamt ist deshalb in Deutschland nicht möglich.

Diese Rahmenbedingung stellt eine zentrale Schwäche des deutschen Bibliothekswesens dar. Für die Öffentlichen Bibliotheken sind die Gemeinden zuständig. Eine Gesetzgebung für die Öffentlichen Bibliotheken wäre auf Ebene der Bundesländer möglich, ist aber trotz andauernder Lobbyarbeit bisher nur in Thüringen (seit 2008) nirgendwo zustande gekommen.⁶²²

In der Folge ist der Zustand der Öffentlichen Bibliotheken von Stadt zu Stadt außerordentlich verschieden. Es existieren keine in der Kommunalpolitik durchgehend anerkannten Standards, auch wenn die bibliothekarischen Verbände solche unentwegt propagieren.

Deutschland besitzt mit seinen über 80 Millionen Einwohnern 82 Städte mit über 100.000 Einwohnern. Doch die typische deutsche Stadt ist eine kleine Stadt: Die Hälfte der Einwohner wohnt in Orten unter 27.000 Einwohnern. Deshalb ist die typische Öffentliche Bibliothek in Deutschland eine kleine Bibliothek. Sie ist oft eine Filiale in einem kommunalen Bibliothekssystem mit einer größeren Hauptstelle und

- präsentiert auf 400qm 17.000 Medieneinheiten und 32 Zeitschriften-Abos,
- versorgt 20.000 Einwohner im Einzugsgebiet, von denen schon zwei Drittel die Bibliothek besucht haben; im letzten Jahr waren 9% der Einwohner Entleiher,
- hat 39.000 Besucher pro Jahr,
- verfügt über 3,3 Vollzeitäquivalente, wovon eine Kraft eine Dipl.-Bibliothekarin mit einem Bachelor-Abschluss ist,
- hat vier Internet-Plätze für die Nutzer,
- öffnet 24 Stunden pro Woche,
- führt jede Woche eine Veranstaltung durch, meistens für Kinder.

In etlichen größeren Städten haben sich leistungsfähige Öffentliche Bibliotheken entwickelt, die mit modernen, großzügigen Gebäuden, einer breiten Palette digitaler Dienstleistungen und einer engen Zusammenarbeit mit den Schulen im Leben ihrer Kommunen einen herausragenden Platz einnehmen.

Die kommunale Zuständigkeit, so wie sie in Deutschland verstanden wird, hat bisher verhindert, dass – außer in einem Teil von Norddeutschland, im Bundesland Schleswig-Holstein – die Öffentlichen Bibliotheken sich zu gemeindeübergreifenden Netzen zusammengeschlossen haben, um aus ihren Ressourcen mehr Leistung herauszuholen.

Darüber hinaus betreiben einige Tausend kleine Orte sehr kleine Bibliotheken ohne professionelles Personal, ausschließlich mit Ehrenamtlichen. In einigen Gemeinden unterstützt die Gemeinde die kirchlichen öffentlichen Bibliotheken finanziell, manchmal anstelle einer eigenen Öffentlichen Bibliothek, manchmal zusätzlich zur eigenen Öffentlichen Bibliothek.

⁶¹⁹ Launched in 2000, £120 million of government funding was invested in installing PC's with broadband connections throughout the public library network and in training library staff to deliver ICT services.

⁶²⁰ vgl. Creaser/Maynard/White (2006)

⁶²¹ Books and the Consumer Summary Report (2006)

⁶²² Zur Zeit laufen in einigen anderen Bundesländern vielversprechende Initiativen an.

Historische Sammlungen in Öffentlichen Bibliotheken sind in Deutschland selten. Nur in zwei Fällen sind Öffentliche Bibliotheken mit Wissenschaftlichen Bibliotheken kombiniert.

Die Öffentlichen Bibliotheken in Zahlen

Einwohner in Deutschland		82.000.000
Anzahl Gemeinden in Deutschland		12.000
davon mit Öffentlicher Bibliothek mit professionellem Personal		2.130
Einwohner pro Bibliothek	in Orten mit Öffentlicher Bibliothek mit professionellem Personal	20.000
Aktive Entleiher pro 1.000 Einwohner		90
Besucher pro 1.000 Einwohner pro Jahr		19.600
Medieneinheiten im Bestand insgesamt pro Einwohner		1,38
Entleihungen pro Einwohner pro Jahr		4,50
Non-Book Medieneinheiten im Bestand pro Einwohner		0,19
Laufende Ausgaben insgesamt pro Einwohner pro Jahr in Euro		10,70
Laufende Ausgaben für Medien pro Einwohner pro Jahr in Euro		1,12
Laufende Ausgaben für Personal pro Einwohner pro Jahr in Euro		7,07

Tab. 34 Konrad Umlauf: Öffentliche Bibliotheken in Zahlen

Perspektiven

- Seit den 1990er-Jahren nehmen mehr und mehr Öffentliche Bibliotheken an den Verbundkatalogen der Wissenschaftlichen Bibliotheken teil oder entwickeln eigene Verbundkataloge der Öffentlichen Bibliotheken einer Region.
- Im Jahr 2007 haben die ersten Öffentlichen Bibliotheken begonnen, Online-Medien in ihren Bestand zu integrieren und zur Nutzung außerhalb der Bibliothek über das Internet bereit zu stellen.
- Maßnahmen der Leseförderung wie z.B. Klassenführungen haben eine lange Tradition in deutschen Bibliotheken, waren aber lange Zeit unterentwickelt. Seit den für Deutschland schockierenden Ergebnissen der PISA-Studien ergreifen mehr und mehr Bibliotheken die Initiative und starten eine neue Qualität der Zusammenarbeit mit Schulen.⁶²³ Etliche Bibliotheken, teilweise auch in kleinen Orten, entwickeln sich zu echten ‚teaching libraries‘.

⁶²³ Nur 10 bis 15% der deutschen Schulen haben eine Schulbibliothek.

Problematisierung und Gegenüberstellung

Wenn auch beide Beiträge für die vorliegende Studie einen unverzichtbaren Gewinn darstellen, der in der Tat die erstrebte Erstellung eines zumindest im Ansatz vergleichbaren Referenzrahmens ermöglicht, so ist rein formal durch den unterschiedlichen Aufbau und die unterschiedliche Schwerpunktsetzung der beiden oben angeführten Gutachten eine Vergleichbarkeit nur in groben Zügen gegeben. Beide Gutachten geben nicht mehr als einen ‚brief glance‘ – einen ersten Eindruck – der jeweiligen Bibliothekssysteme: Sie konzentrieren sich generell auf Öffentliche Bibliotheken und das Öffentliche Bibliothekswesen des jeweiligen Landes, nicht unbedingt auf die Großstadtbibliothek, das Funktionseliten-Kriterium zur Expertenbestimmung und den Untersuchungsschwerpunkt der vorliegenden Studie. Gegenwärtige Herausforderungen werden aus beiden Berichten deutlich, und es zeigt sich, dass – wenn auch die (kommunal)politische Verortung der Öffentlichen Bibliotheken durchaus unterschiedlichen Rahmenbedingungen unterliegt – neben dem Legitimationsdruck, einem andauerndem (Verteilungs)Kampf um Ressourcen und Re-Positionierungsversuchen im Kontext von Online-Services und webbasierten Angeboten auch im Kleinteiligen Parallelen gezogen werden können. Aus systemischer Perspektive kann vermutet werden, dass offen bleibt, ob die Unterschiede zwischen einzelnen Bibliotheken und Bibliothekssystemen eines Landes (gerade im Großstadtbereich) tatsächlich bedeutender sind als die Unterschiede im bi-nationalen Vergleich. Die Relevanz möglicher Unterschiede bezogen auf das Thema der vorliegenden Untersuchung wird im weiteren Verlauf durch die Wissensexperten zu bestimmen sein.

2.6.3 Erster Frageblock

Vernetzungsmatrix

In der **ersten Befragungsrunde** wurden die Wissensexperten mit fünf Eigenschaften vertraut gemacht, die eine Unternehmenskultur so fördern, dass Wissensaustausch und Wissensmanagement im Sinne der ‚lernenden Organisation‘ gut funktionieren:⁶²⁴

- [...] Autonomie
eigenständige und unabhängige Mitarbeiter bzw. Teams
- Fluktuation und kreatives Chaos
Wechsel der Aufgaben, Zuständigkeiten und Mitarbeiter sowie (absichtliche) Störung von Routineabläufen
- Intention
Werte, Zielsetzung, Mission und Vision Ihrer Institution
- Interne Vielfalt
hohe Flexibilität, gleichberechtigter Zugang zu Informationen und Informationssystemen
- Redundanz
Informationen, die nicht für das unmittelbare Vorhaben notwendig sind oder Informationen, die sich überschneiden, d.h. in unterschiedlichen Zusammenhängen und auf unterschiedlichen (Informations-) Wegen präsentiert werden. [...] ⁶²⁵

Das **Erkenntnisinteresse der ersten Befragungsrunde** lag darin, gewichten zu können, welche der Eigenschaften nach Meinung der Wissensexperten prägend für deren Institutionen ist bzw. die Institutionen am zutreffendsten beschreiben. Als **Ergebnis der ersten Befragungsrunde** konnte, ausgehend von dem Ranking, aber auch erläutert durch die entsprechenden Kommentare, konstatiert werden, dass in Öffentlichen Bibliotheken grundsätzlich gute Rahmenbedingungen für Wissensmanagement gegeben sind:

[...] Öffentliche Bibliotheken verfügen über eine starke Intention, agieren relativ autonom und sind geprägt von einer hohen internen Vielfalt. Handlungsbedarf besteht in den Feldern ‚Fluktuation und kreatives Chaos‘ sowie in dem Zulassen von Redundanzen. [...] ⁶²⁶

Die Ergebnisse, so die Analyse der ersten Befragungsrunde, sind allerdings nicht zu stark zu gewichten: die beschriebenen Eigenschaften haben unterschiedliche Auswirkungen auf Arbeitsumfeld, Handlungsrahmen und Spielräume, die Komplexität der Eigenschaften hat es den Wissensexperten nicht einfach gemacht, pointiert und eindeutig zu ranken. Die Einflussstärke der einzelnen, wissensmanagementrelevanten Faktoren auf das bzw. innerhalb des Systems Öffentliche Bibliothek sollte somit in einer weiteren Befragungsrunde näher untersucht werden. Das **Erkenntnisinteresse der zweiten Befragungsrunde** ist herauszufinden, in welchem Verhältnis diese Eigenschaften (Autonomie, Intention, Interne Vielfalt, Fluktuation & kreatives Chaos, Redundanz) zueinander stehen und welchen für die Öffentlichen Bibliotheken im Untersuchungsspektrum eine ausschlaggebende Wertigkeit zugewiesen werden kann.

⁶²⁴ vgl. auch im Folgenden Kap. 2.2.1.1 und Kap. 2.5.3.1

⁶²⁵ Anhang 5: Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (dt.)

⁶²⁶ Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Mittels Bildung einer Vernetzungsmatrix werden die Probanden aufgefordert, den einzelnen Elementen Wertigkeiten hinsichtlich ihrer Interdependenz zuzuweisen. Auf diese Weise soll herausgearbeitet werden, auf welche(s) der Elemente Öffentliche Bibliotheken einen besonderen Schwerpunkt legen soll(t)en. Die Handlungsaufforderung an die Wissensexperten lautete demnach in Frage 1 wie folgt:

Bitte weisen Sie den Eigenschaften eine Wirkungsstärke zueinander zu.

Die Fragestellung lautet immer: Wenn ich Element A verändere, wie stark verändert sich dann – ganz gleich in welche Richtung – durch direkte Einwirkung von A das Element B?

Dabei gilt 0 = kein Einfluss ; 1 = schwacher oder indirekter Einfluss ; 2 = starker Einfluss

Wirkung von ↓ auf →	Autonomie	Fluktuation & kreatives Chaos	Intention	Interne Vielfalt	Redundanz
Autonomie	X				
Fluktuation & kreatives Chaos		X			
Intention			X		
Interne Vielfalt				X	
Redundanz					X

Tab. 35 Auszufüllende Vernetzungsmatrix zu Frage 1 der zweiten Befragungsrunde
Quelle: Eigene Darstellung

Die Fragestellung hatte – wie bereits die Pretests vermuten ließen – einen hohen Komplexitätsgrad. Die Befürchtung, dass einige wenn nicht sogar zahlreiche Wissensexperten diese Frage nicht beantworten und u.U. ob der Verständnisschwierigkeiten bereits in Frage 1 der zweiten Befragungsrunde die Beantwortung dieses Bogens ganz aufgeben würden, stand im Raum. Zu unrecht – zumindest was die deutschen Wissensexperten angeht: 23 von 24 Probanden haben die Matrix ausgefüllt.⁶²⁷ Bei den britischen Wissensexperten dagegen haben lediglich gute 50% die Vernetzungsmatrix bearbeitet: 13 von 24 Probanden haben sie ausgefüllt.⁶²⁸

Entsprechend diffizil wie die Bewertung der Wechselwirkung ist auch deren Analyse. So konnten basierend auf den Ergebnissen zu Frage 1 folgende vier Matrizen gebildet werden:

- Vernetzungsmatrix aus den britischen Ergebnissen
- Vernetzungsmatrix aus den deutschen Ergebnissen
- Vernetzungsmatrix 1:1, gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen
- Vernetzungsmatrix nach Probandenzahl, gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen

⁶²⁷ Den Faktor Redundanz haben lediglich 22 der Wissensexperten bearbeitet.

⁶²⁸ 6 Probanden (25%) haben den Fragebogen gar nicht beantwortet, von den verbliebenen 18 haben fünf die Matrix nicht ausgefüllt. Zur Rücklaufquote s.a. Kap. 2.6.10 und 2.6.11

a) Vernetzungsmatrix aus den britischen Ergebnissen

Die Werte wurden entsprechend der Probandenanzahl ($n_{1a} = 13$) gemittelt:

Wirkung von □ auf □	Autonomie	Fluktuation & kreatives Chaos	Intention	Interne Vielfalt	Redundanz	Aktiv- summe	
Autonomie	X	1,71	1,50	1,79	1,00	6,00	A
Fluktuation & kreatives Chaos	1,71	X	1,43	1,93	1,21	6,29	B
Intention	1,71	1,71	X	1,64	1,21	6,29	C
Interne Viel- falt	1,79	1,93	1,50	X	0,93	6,14	D
Redundanz	1,21	1,29	1,29	0,86	X	4,64	E
Passiv- summe	6,43	6,64	5,71	6,21	4,36	5,87	5,87
	A	B	C	D	E	5,87	

Tab. 36 Vernetzungsmatrix aus den britischen Ergebnissen
Quelle: Eigene Darstellung

b) Vernetzungsmatrix aus den deutschen Ergebnissen

Die Werte wurden entsprechend der Probandenanzahl ($n_{1b} = 23$) gemittelt:

Wirkung von □ auf □	Autonomie	Fluktuation & kreatives Chaos	Intention	Interne Vielfalt	Redundanz	Aktiv- summe	
Autonomie	X	1,61	1,39	1,65	1,09	5,74	A
Fluktuation & kreatives Chaos	1,39	X	1,00	1,61	1,50	5,50	B
Intention	1,61	1,26	X	1,65	0,86	5,39	C
Interne Viel- falt	1,39	1,74	1,22	X	1,45	5,80	D
Redundanz	0,86	1,27	0,59	1,45	X	4,18	E
Passiv- summe	5,25	5,88	4,20	6,37	4,91	5,32	5,32
	A	B	C	D	E	5,32	

Tab. 37 Vernetzungsmatrix aus den deutschen Ergebnissen
Quelle: Eigene Darstellung

c) Vernetzungsmatrix 1:1, gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen

Die Werte wurden anhand der gemittelten nationalen Ergebnisse 1:1 gewichtet ($n_{1a} + n_{1b}/2$):

Wirkung von □ auf □	Autonomie	Fluktuation & kreatives Chaos	Intention	Interne Vielfalt	Redundanz	Aktiv- summe	
Autonomie	X	1,66	1,45	1,72	1,05	5,87	A
Fluktuation & kreatives Chaos	1,55	X	1,21	1,77	1,36	5,89	B
Intention	1,66	1,49	X	1,65	1,04	5,84	C
Interne Viel- falt	1,59	1,83	1,36	X	1,19	5,97	D
Redundanz	1,04	1,28	0,94	1,16	X	4,41	E
Passiv- summe	5,84	6,26	4,96	6,29	4,63		5,60
	A	B	C	D	E	5,60	

Tab. 38 Vernetzungsmatrix 1:1, gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen
Quelle: Eigene Darstellung

d) Vernetzungsmatrix nach Probandenzahl gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen

Die Werte wurden entsprechend der Probandenanzahl ($n_{1c} = 35$) gemittelt:

Wirkung von □ auf □	Autonomie	Fluktuation & kreatives Chaos	Intention	Interne Vielfalt	Redundanz	Aktiv- summe	
Autonomie	X	1,65	1,43	1,70	1,06	5,84	A
Fluktuation & kreatives Chaos	1,51	X	1,16	1,73	1,39	5,79	B
Intention	1,65	1,43	X	1,65	1,00	5,73	C
Interne Viel- falt	1,54	1,81	1,32	X	1,25	5,93	D
Redundanz	1,00	1,28	0,86	1,22	X	4,36	E
Passiv- summe	5,70	6,17	4,78	6,30	4,69		5,53
	A	B	C	D	E	5,53	

Tab. 39 Vernetzungsmatrix nach Probandenzahl, gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen
Quelle: Eigene Darstellung

Um die Systemelemente gewichten zu können, wird nach folgenden Kriterien ein sogenanntes Systemgrid erstellt:⁶²⁹

- Die Begrenzung der Aktiv- und Passivachsen ergibt sich aus der Anzahl der Elemente $(x - 1) \times 2$. Der höchst mögliche Beeinflussungswert im vorliegenden Fall $\{(5 - 1) \times 2\}$ entspricht dem Wert 8.
- Die Addition der Aktivsumme aller Elemente, geteilt durch die Anzahl der Elemente ergibt den Schnittpunkt der Aktivachse. Da dieses Ergebnis deckungsgleich sein muss mit der Addition der Passivsumme aller Elemente durch die Anzahl der Elemente, ist dies auch der Schnittpunkt der Passivachse.

Im vorliegenden Fall liegt der Schnittpunkt wie folgt bei der

- a) Vernetzungsmatrix aus den britischen Ergebnissen ($n_{1a} = 13$) bei **5,87**
- b) Vernetzungsmatrix aus den deutschen Ergebnissen ($n_{1b} = 23$) bei **5,32**
- c) Vernetzungsmatrix 1:1, gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen (1:1 Gewichtung der national gemittelten Ergebnisse) bei **5,60**
- d) Vernetzungsmatrix nach Probandenzahl, gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen (gemittelt mit $n_{1c} = 35$) bei **5,53**
- Von den Schnittpunkten werden Geraden gezogen, sodass vier Felder entstehen:

Feld I	Feld II
Feld III	Feld VI

Tab. 40 Generierung des Systemgrids
Quelle: Eigene Darstellung nach von Reibnitz (1987), S. 40

- Die einzelnen Elemente werden anhand der (gemittelten) Aktiv- und Passivwerte in dem Systemgrid positioniert, hierdurch wird die Merkmalsbestimmung der Elemente sichtbar (s. Kapitalien in den obigen Tabellen, die sich in den unten stehenden Systemgrids wiederfinden).

Wie bereits in Kapitel 1.2.1 (Szenario-Technik) beschrieben, können anhand der Ergebnisse der Vernetzungsmatrix die Schlüsselfaktoren innerhalb des Systemgrids wie folgt zugeordnet werden:

- **[...] Feld I: Aktive Systemelemente**
Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich einerseits durch eine sehr hohe Aktivität, andererseits durch eine relativ niedrige Passivität aus.
Konsequenz: Sie beeinflussen alle anderen Elemente im System relativ stark, werden ihrerseits aber nur relativ wenig von allen anderen Elementen beeinflusst.
- **Feld II: Kritische oder ambivalente Systemelemente**
Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich sowohl durch eine relativ hohe Aktivität wie auch eine relativ hohe Passivität aus.
Konsequenz: Sie beeinflussen das System genauso stark, wie sie ihrerseits vom System beeinflusst werden.
- **Feld III: Träge oder puffernde (niedrig ambivalente) Systemelemente**
Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich sowohl durch eine relativ niedrige Aktivität wie auch eine relativ niedrige Passivität aus.
Konsequenz: Sie beeinflussen das System genauso wenig, wie sie ihrerseits vom System beeinflusst werden.
- **Feld IV: Passive Systemelemente**
Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich einerseits durch eine relativ hohe Passivität, andererseits durch eine relativ geringe Aktivität aus.

⁶²⁹ vgl. von Reibnitz (1987), S. 40

Konsequenz: Sie werden in hohem Maße vom System und den anderen Elementen beeinflusst, beeinflussen aber ihrerseits das System kaum. [...] ⁶³⁰

Für die vorliegende Untersuchung sind – unter einer Fragestellung mit dem Fokus auf das Element mit der aktivsten Steuerungsfunktion im System ‚Öffentliche Bibliothek‘ – die Elemente relevant, die sich als aktive Systemelemente herauskristallisieren und die somit „*alle anderen Elemente im System relativ stark beeinflussen*“.

Somit ergeben sich abgeleitet aus den obigen vier unterschiedlichen Vernetzungsmatrizen folgende vier Systemgrids, in dem sich die fünf Elemente (Autonomie = A, Intention = B, Interne Vielfalt = C, Fluktuation & kreatives Chaos = D, Redundanz = E) wie folgt positionieren:

a) Systemgrid zur Vernetzungsmatrix aus den britischen Ergebnissen

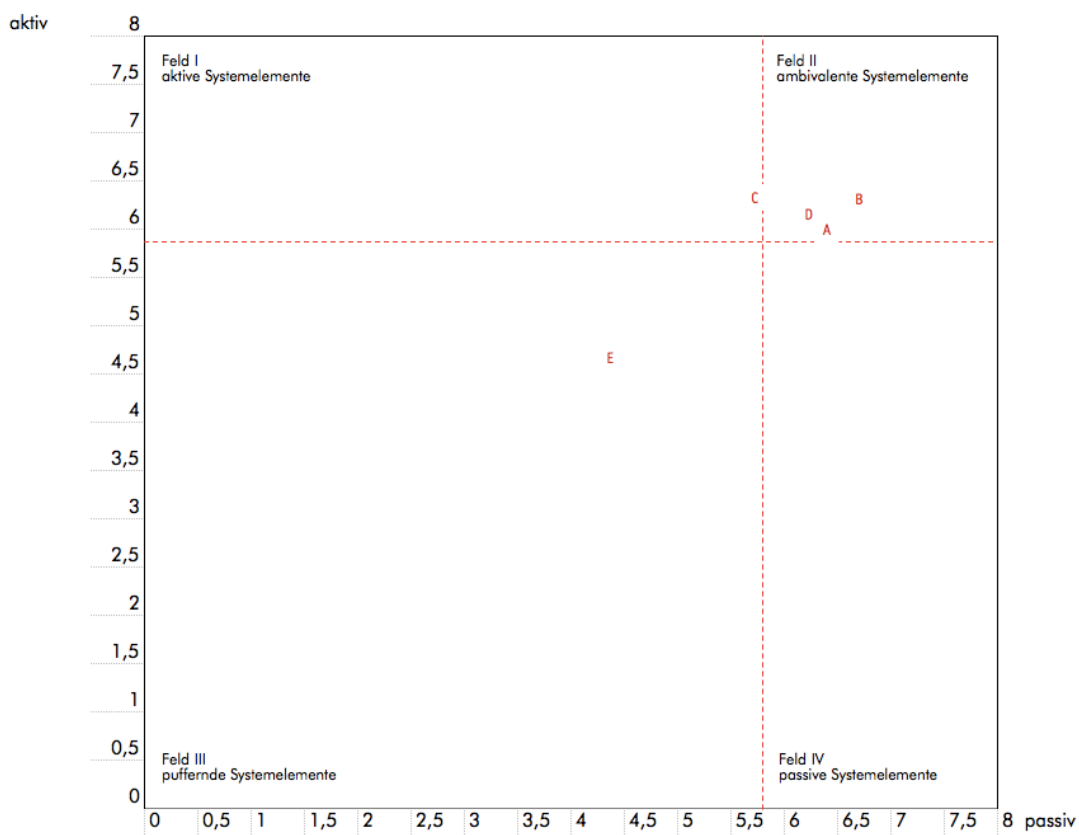


Abb. 40 Systemgrid zur Vernetzungsmatrix aus den britischen Ergebnissen
Quelle: Eigene Darstellung

Mittels der alleinigen Aussagen der britischen Wissensexperten können die Elemente ‚Intention‘ (B) und ‚Fluktuation & kreatives Chaos‘ (D) recht eindeutig im Feld der ambivalenten Systemelemente positioniert werden, während ‚Autonomie‘ (A) zudem eine starke Tendenz in Richtung passives Systemelement zugesprochen bekommt. ‚Redundanz‘ (E) kann als pufferndes Element erst einmal ignoriert werden.

⁶³⁰ vgl. Kap. 1.2.1 (Szenario-Technik), u.a. nach von Reibnitz (1987), S. 38f.

„Interne Vielfalt“ (C) steht zwar auch auf der Grenze zu den ambivalenten Elementen, kann aber dennoch als das aktivste Systemelement innerhalb dieses Systemgrids gewertet werden kann.

Die Ergebnisse dieser Grid-Analyse sind ob der Rücklaufquote von lediglich etwas mehr als 50% antwortender britischer Wissensexperten entsprechend vorsichtig zu bewerten.

b) Systemgrid zur Vernetzungsmatrix aus den deutschen Ergebnissen

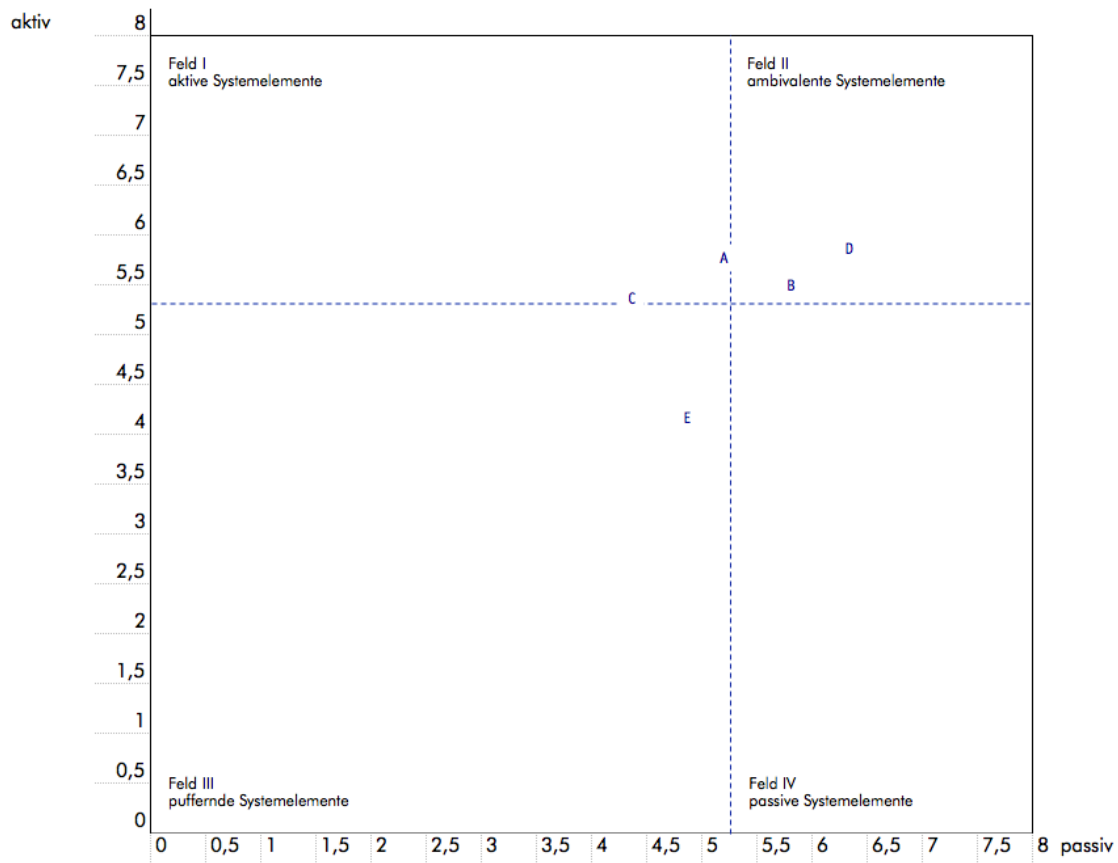


Abb. 41 Systemgrid zur Vernetzungsmatrix aus den deutschen Ergebnissen
Quelle: Eigene Darstellung

Mittels der alleinigen Aussagen der deutschen Wissensexperten können auch im zweiten Systemgrid die Elemente „Intention“ (B) und „Fluktuation & kreatives Chaos“ (D) dem Feld der ambivalenten Systemelemente zugewiesen werden. Ebenso eindeutig ist auch hier „Redundanz“ (E) ein pufferndes Element.

„Autonomie“ (A) und „Interne Vielfalt“ (C) sind zwei als eingeschränkt-aktiv zu bezeichnende Elemente, beide stehen auf Systemgrenzen: „Autonomie“ (A) steht auf der Grenze zu den ambivalenten Elementen, „Interne Vielfalt“ (C) im Gegensatz zum vorherigen Systemgrid auf der Grenze zu den puffernden Elementen.

c) Systemgrid zur Vernetzungsmatrix 1:1, gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen

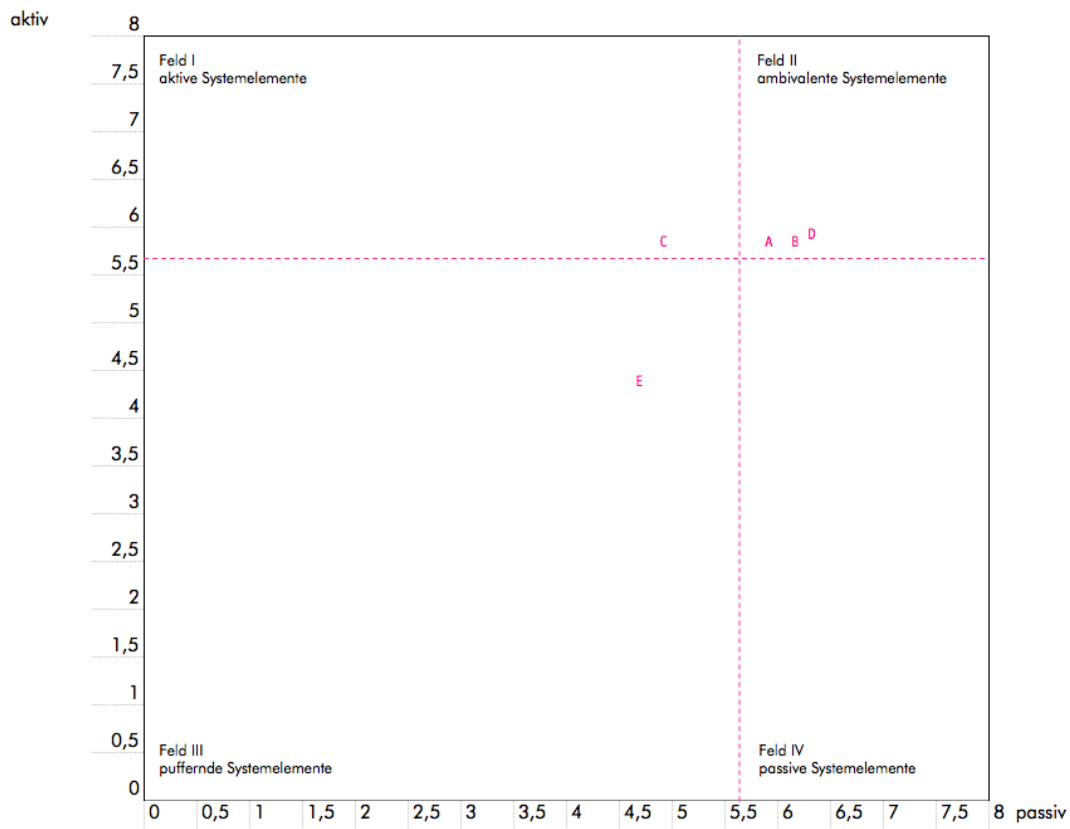


Abb. 42 Systemgrid zur Vernetzungsmatrix 1:1 gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen
Quelle: Eigene Darstellung

In der entsprechenden Vernetzungsmatrix aus den kombinierten britischen und deutschen Ergebnissen sind die den Elementen zugewiesenen passiven bzw. aktiven Werte im Verhältnis 1:1 gewichtet worden, d.h. den 13 britischen Aussagen ist in ihrer Gesamtheit die gleiche Wertigkeit zugesprochen worden wie den 23 deutschen. In dem sich aus ebendiesen Ergebnissen konstruierenden Systemgrid ergibt sich ein Bild, das alle Elemente klaren Feldern zuweist:

Die Elemente ‚Autonomie‘ (A), ‚Intention‘ (B) und ‚Fluktuation & kreatives Chaos‘ (D) werden in dem Feld der ambivalenten Systemelemente verortet. ‚Redundanz‘ (E) ist auch hier ein klar pufferndes Element. Wie in dem ersten Systemgrid gilt das Element der ‚Internen Vielfalt‘ (C) wiederum als aktives Systemelement.

d) Systemgrid zur Vernetzungsmatrix, nach Probandenzahl gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen

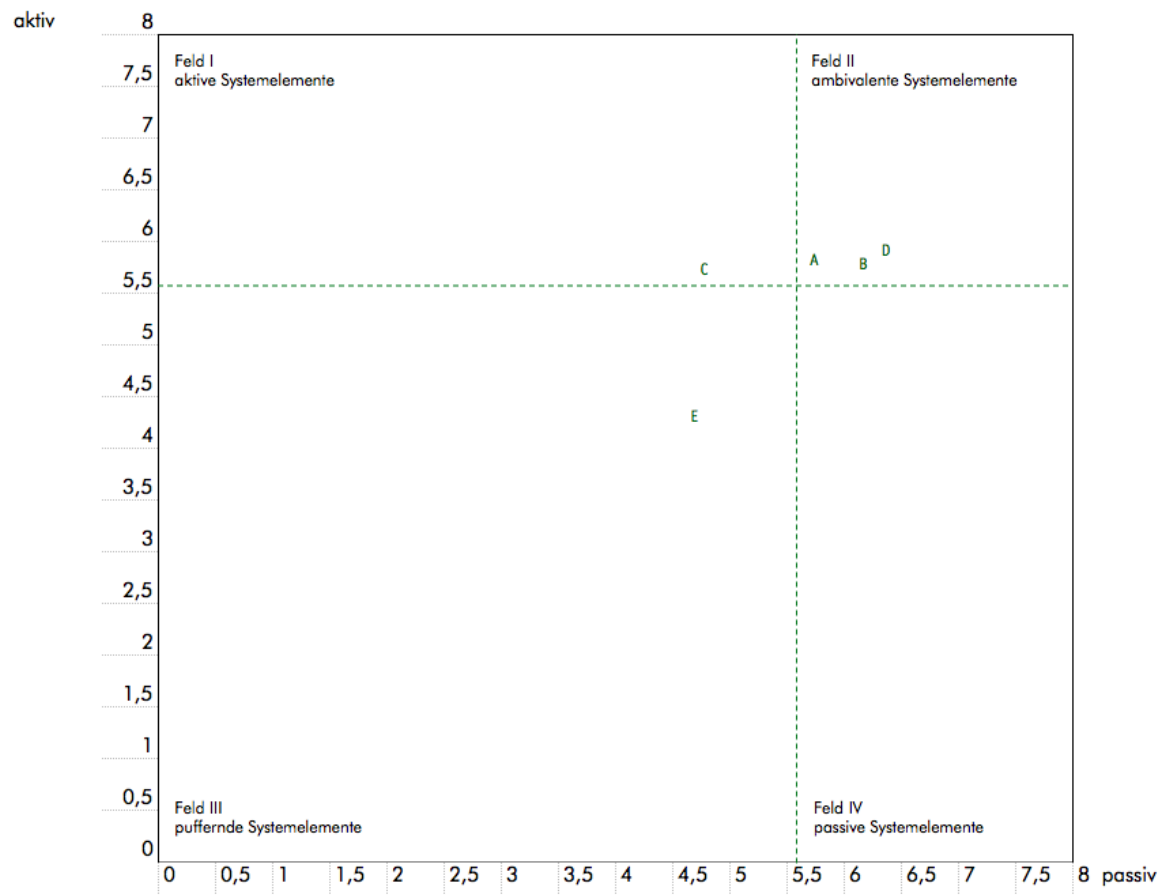


Abb. 43 Systemgrid zur Vernetzungsmatrix nach Probandenzahl gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen
Quelle: Eigene Darstellung

In der entsprechenden Vernetzungsmatrix aus den kombinierten britischen und deutschen Ergebnissen sind die den Elementen zugewiesenen passiven bzw. aktiven Werte im Verhältnis arithmetisch gemittelt worden nach der Anzahl aller diese Frage beantwortenden Probanden mit $n = 35$. In dem sich aus ebd. Ergebnissen konstruierenden Systemgrid ergibt sich abermals ein Bild, das alle Elemente klaren Feldern zuweist, und das bis auf minimale Abweichungen deckungsgleich ist mit dem vorherigen Ergebnis.

Die Elemente ‚Autonomie‘ (A), ‚Intention‘ (B) und ‚Fluktuation & kreatives Chaos‘ (D) werden in dem Feld der ambivalenten Systemelemente verortet, wobei es ‚Autonomie‘ (A) wesentlich stärker als in der vorangegangenen Matrix in Richtung des aktiven Systemfeldes zieht. ‚Redundanz‘ (E) bleibt pufferndes, ‚Interne Vielfalt‘ (C) bleibt alleiniges eindeutig aktives Systemelement.

Die Systemelemente im vorliegenden Fall können somit in einer Gesamtdarstellung wie folgt in ein vereinfachtes Systemgrid eingeordnet werden:

Feld I: aktive Systemelemente Autonomie (A) Interne Vielfalt (C) Interne Vielfalt (C) Interne Vielfalt (C) Interne Vielfalt (C)	Feld II: ambivalente Systemelemente Autonomie (A) Autonomie (A) Autonomie (A) Intention (B) Intention (B) Intention (B) Intention (B) Fluktuation & kreatives Chaos (D) Fluktuation & kreatives Chaos (D) Fluktuation & kreatives Chaos (D) Fluktuation & kreatives Chaos (D)
Feld III: puffernde System-elemente Redundanz (E) Redundanz (E) Redundanz (E) Redundanz (E)	Feld IV: passive Systemelemente -

Abb. 44 Kombinierte Aufstellung der Einzelergebnisse:
Anordnung der Elemente nach den unterschiedlichen Systemgrids
Quelle: Eigene Darstellung

Dabei sind die Elemente farbig nach folgendem Prinzip gekennzeichnet:

- Elemente aus den britischen Ergebnissen
- Elemente aus den deutschen Ergebnissen
- Elemente 1:1 gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen
- Elemente nach Probandenzahl gemittelt aus den britischen und deutschen Ergebnissen

Um die Analyse der Vernetzungsmatrix erfolgreich abschließen zu können, gilt es, die Grundregeln der Systemdynamik anzuwenden:

[...] Grundregel eins der Systemdynamik lautet:

Den Hebel dort ansetzen, wo die größte Verstärkerwirkung erzielt werden kann. Dies sind in der Regel aktive Elemente, in einigen Fällen auch ambivalente Elemente mit deutlicher Aktivbilanz.

Grundregel zwei der Systemdynamik lautet:

Nach Möglichkeit keine passiven oder puffernden Elemente direkt beeinflussen, da sie im System relativ wenig bewirken. [...] ⁶³¹

⁶³¹ von Reibnitz (1987), S. 42

Die Ausgangsfrage/ das Erkenntnisinteresse

[...] In welchem Verhältnis stehen diese Eigenschaften (Autonomie, Intention, Interne Vielfalt, Fluktuation & kreatives Chaos, Redundanz) zueinander, welchen kann für Bibliotheken eine aktive Steuerungsfunktion zugewiesen werden? [...] ⁶³²

kann, diese Grundregeln anwendend, wie folgt beantwortet werden:

Ergebnis zu Frage 1, Befragungsrunde 2

Dem Faktor ‚Interne Vielfalt‘ (Element C) wird laut den Wissensexperten die mit Abstand stärkste Einflussfunktion zugewiesen. Grundsätzlich sollten Öffentliche Bibliotheken daher Maßnahmen ergreifen, die diesen Erfolgsfaktor positiv beeinflussen.

Als ambivalentes Element mit deutlicher Aktivbilanz hat zudem auch der Faktor ‚Autonomie‘ (Element A) eine sehr starke wissensmanagement-relevante Funktion und bedarf eines kontinuierlichen Ausbaus sowie einer nachhaltigen Pflege.

Weit weniger im Fokus sollten die Faktoren ‚Intention‘ (Element B) und ‚Fluktuation & kreatives Chaos‘ (Element D) stehen. Eine Prioritätensetzung zwischen diesen beiden Faktoren lässt das erzielte Ergebnis nicht zu, gekoppelt mit den Befragungsergebnissen der ersten Befragungsrunde sollte der sehr gut ausgebaute Faktor ‚Intention‘ allerdings nicht einer bewussten Vernachlässigung zugeführt werden, und – wo ohne unverhältnismäßigem Mehraufwand realisierbar – sollte auch dem Faktor ‚Fluktuation & kreatives Chaos‘ durchaus Rechnung getragen werden.

Dem Faktor ‚Redundanz‘ (Element E) kann laut dem Systemgrid keine relevante Steuerungsfunktion zugewiesen werden.

Den Wissensexperten wurde eine Zusammenfassung der in diesem Kapitel dargelegten Analyse als separates Dokument übermittelt. ⁶³³ In der allgemeinen Auswertung der Gesamtrunde wurde den Wissensexperten lediglich das Fazit kommuniziert, ergänzt um das aus Variante d – Ergebnis nach Probandenzahl gemittelt aus den britischen und deutschen Einzelaussagen – konstruierte Systemgrid: Da die Systemgrids a und b lediglich einen Auszug der Antworten darstellen – sie greifen lediglich die Ergebnisse der antwortenden Experten nach nationaler Zugehörigkeit auf – schieden sie für eine zusammenfassende ergebnisorientierte Rückantwort von vorneherein aus. Die Grid-Varianten c und d weisen von der Analyse her keine signifikanten Unterschiede auf, unterscheiden sich aber methodisch: Variante d gewichtet die britischen und deutschen Einzelaussagen gleich und berücksichtigt dabei im Gegensatz zu Variante c die tatsächliche Anzahl der antwortenden Probanden. Um eine Informationshäufung zu vermeiden, wurde lediglich sie an die Wissensexperten kommuniziert. ⁶³⁴

⁶³² Frage 1 der zweiten Befragungsrunde, s. Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

⁶³³ s. Ergebnisse der Vernetzungsmatrix / Herleitung des Systemgrids. In: Anhang 9: Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (dt.) bzw. Anhang 10: Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (engl.)

⁶³⁴ s. Ergebnisse der Vernetzungsmatrix / Herleitung des Systemgrids. In: Anhang 9: Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (dt.) bzw. Anhang 10: Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (engl.)

2.6.4 Zweiter Frageblock

Öffentliche Bibliotheken als kommunale Wissensmanager

In der **ersten Befragungsrunde** haben die Wissensexperten festgestellt, dass Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken in vielfältiger Form stattfindet. Der Begriff ‚Wissensmanagement‘ ist den meisten der Wissensexperten bereits im Vorfeld der Studie bekannt gewesen, und zwei der britischen Experten führen sogar die Berufsbezeichnung ‚Knowledge Manager‘. Der Begriff ‚Intellektuelles Kapital‘ dagegen ist in Teilen unbekannt oder aber negativ besetzt (gewesen).

Die Definition von Wissensmanagement und Intellektuellem Kapital aufgreifend⁶³⁵ wurde anknüpfend an ebd. **Ergebnisse der ersten Befragungsrunde** die Schlussfolgerung gezogen, dass die befragten Institutionen

[...] den lokalen Übergang zu Wissen [managen und gestalten. Die Wissensexperten und deren Kollegen] sind somit lokale respektive kommunale Wissensmanager, die das Ziel verfolgen, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen. [...]⁶³⁶

Das Erkenntnisinteresse der zweiten Befragungsrunde lag in der Verifizierung bzw. der Falsifizierung dieser Aussage. Die Wissensexperten wurden gebeten, die Stimmigkeit der Aussage bezogen auf die eigene Institution auf einer Skala von ‚sehr stark‘ bis ‚sehr schwach‘ zu bewerten oder sich zu enthalten.

⁶³⁵ s. Kap. 2.2.3

⁶³⁶ Ergebnisse der ersten Befragungsrunde. In: Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Ergebnis zu Frage 2, Befragungsrunde 2

Nahe zu alle Wissensexperten (90%) stimmen der oben angeführten Aussage stark oder sehr stark zu:

	BRD	GB	gesamt	geclustert ⁶³⁷
sehr stark	8	10	18	37 (90%)
stark	11	8	19	
schwach	4	0	4	4 (10%)
sehr schwach	0	0	0	
Enthaltung	0	0	0	0
gesamt	23	18	41	

Tab. 41 Ergebnis Öffentliche Bibliotheken als kommunale Wissensmanager
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Öffentlichen Bibliotheken kann somit – zumindest was die Grundgesamtheit der Öffentlichen Bibliotheken im Sinne der vorliegenden Studie angeht – eine Funktion als ‚kommunaler Wissensmanager‘ zugesprochen werden.

Bibliotheken und Bibliotheksmitarbeiter managen und gestalten den lokalen Übergang zum Wissen als lokale respektive kommunale Wissensmanager, die das Ziel verfolgen, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen.

⁶³⁷ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben. Dabei gilt, dass sich 100% auf die 41 Probanden beziehen, die an dieser 2. Befragungsrunde teilgenommen haben und nicht auf die 48 eigentlich befragten Wissensexperten.

2.6.5 Dritter Frageblock

Individuelles Wissensmanagement und Informationskompetenz

In der **ersten Befragungsrunde** haben die Wissensexperten festgestellt, dass Wissen und der Einfluss von Wissen auf die berufliche und private Umwelt stetig zunehmen⁶³⁸. Die zunehmende Komplexität und auch die explosiv ansteigende Menge an Informationen und Informationsbausteinen verlangen einen eigenständigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Information Literacy (Informationskompetenz) und Individuelles Wissensmanagement stellen hier untrennbare, notwendige Instrumente dar, sie bilden sozusagen die Voraussetzungen für die (gelungene) Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, die Bewertung von Qualität sowie die Reduktion der Quantität von (vermeintlichem) Wissen auf qualitative Wissens Elemente.

Während das Individuelle Wissensmanagement der Mitarbeiter prioritär nach den ebendort getroffenen Aussagen der Wissensexperten im Rahmen des organisationsinternen Wissensmanagements stattfindet und auch im Weiteren dort untersucht wird, wird anknüpfend an die **Ergebnisse der ersten Befragungsrunde** die Schlussfolgerung gezogen, dass die befragten Institutionen

[...] [es als ihre Aufgabe] im Rahmen des Externen Wissensmanagements [ansehen], Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement des einzelnen Kunden unterstützen. [...] ⁶³⁹

Das Erkenntnisinteresse der zweiten Befragungsrunde lag in der Verifizierung bzw. der Falsifizierung dieser Aussage und damit auch in dem Nachweis, ob oder ob nicht ein Zusammenhang zwischen Individuellem Wissensmanagement der Kunden und Externem Wissensmanagement der untersuchten Öffentlichen Bibliotheken besteht. Die Wissensexperten wurden gebeten, die Stimmigkeit der Aussage auf einer Skala von ‚sehr stark‘ bis ‚sehr schwach‘ zu bewerten oder sich zu enthalten.

⁶³⁸ Kombination der Ergebnisse aus den Frageblöcken II und IV der Ergebnisse des Face-to-Face Basisinterviews V₁, vgl. Ergebnisse der ersten Befragungsrunde. In: Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

⁶³⁹ Ergebnisse der ersten Befragungsrunde. In: Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Ergebnis zu Frage 3, Befragungsrunde 2

Über 90% der Wissensexperten stimmen der oben angeführten Aussage weitgehend stark bis sehr stark zu:

	BRD	GB	gesamt	geclustert ⁶⁴⁰
sehr stark	10	5	15	38 (93%)
stark	12	11	23	
schwach	1	2	3	3 (7%)
sehr schwach	0	0	0	
Enthaltung	0	0	0	0
gesamt	23	18	41	

Tab. 42 Ergebnis Öffentliche Bibliotheken und Individuelles Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Ein deutlicher Zusammenhang zwischen Individuellem Wissensmanagement der Kunden und dem Dienstleistungsportfolio von Öffentlichen Bibliothek wird durch die Wissensexperten aufgezeigt.

Im Rahmen des Externen Wissensmanagements ist es Aufgabe der Öffentlichen Bibliothek, Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement des einzelnen Kunden unterstützen.

⁶⁴⁰ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben. Dabei gilt, dass sich 100% auf die 41 Probanden beziehen, die an dieser 2. Befragungsrunde teilgenommen haben und nicht auf die 48 eigentlich befragten Wissensexperten.

2.6.6 Vierter Frageblock

Externes Wissensmanagement

In der **ersten Befragungsrunde** haben die Wissensexperten festgestellt, dass Externes Wissensmanagement – das Management von individuellem und kollektivem Wissen – von Öffentlichen Bibliotheken als externe Dienstleistung angeboten werden kann. In dem entsprechenden Mindmap⁶⁴¹ wurden in diesem Zusammenhang verschiedenste Beispiele aufgezeigt: In erster Linie führen die Wissensexperten Schulungsangebote im weiteren Sinne auf – von der Klassenführung für Grundschüler über Bibliotheks- und OPAC-Einführungen hin zu Interneteinführungen, Medienpräsentationen und Veranstaltungen zur Familienforschung. Andere beziehen die Funktion der Öffentlichen Bibliothek als ‚Knowledge Manager‘ auch auf die klassischen Angebote des Medienangebots, der Beratung und der generellen Existenz der Bibliothek.

Der Öffentlichen Bibliothek wird über die **Ergebnisse der ersten Befragungsrunde** eine wichtige Funktion im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden zugewiesen. Da aber keine Erfolgskontrolle in dem Sinne möglich ist, als dass nachvollzogen werden kann, ob der Besuch und die Nutzung der Bibliothek tatsächlich die ‚Entstehung neuen Wissens‘ zur Folge hatte, lässt sich – so die Wissensexperten – die Funktion als (erfolgreicher) Dienstleister schlecht belegen. Dabei spielt es eine große Rolle, dass die Ressourcen der Öffentlichen Bibliotheken finanziell, personell und auch technisch eingeschränkt sind und dass das Know-How der Mitarbeiter endlich ist. So wird die Öffentliche Bibliothek in erster Linie als Partner im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden gesehen, als Dienstleister nur in ausgewählten Bereichen: Sie stellt den Raum zur Wissensvermittlung und zum Wissensaustausch zwischen den Kunden selbst aber auch zwischen Anbietern wie VHS, Verbraucherberatung, politischen Entscheidungsträgern etc. zur Verfügung, holt sich externe Experten zur Vermittlung der ebenfalls in der ersten Befragungsrunde ermittelten notwendigen Skills und Kompetenzen im Rahmen von ‚Individuellem Wissensmanagement‘ und ‚Information Literacy‘, aber auch zur Vermittlung von Faktenwissen.

Ein weiterer Untersuchungsschwerpunkt zum Themenkomplex ‚Externes Wissensmanagement‘ im Rahmen der ersten Befragungsrunde wurde auf Web X.0 gelegt. Hier konstatierten die Wissensexperten einen großen Handlungsbedarf, da erste Schritte bislang nur in den wenigsten Bibliotheken getätigt worden sind. Die Entwicklung der Angebote und Möglichkeiten in diesem Sektor wird aufmerksam verfolgt. Ob und wie der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ in virtuelle Plattformen von Öffentlichen Bibliothek eingebunden wird, ist in den meisten der befragten 48 Bibliotheken zurzeit in der Diskussion: Vorstellbar wären, so die Experten, bisher in erster Linie Projekte in Richtung Catalogue Enrichment über Rezensionen und Bewertungen. Allerdings werden Qualität und Nutzen

⁶⁴¹ vgl. Kap. 2.5.4.2, insbes. Abb. 20: Mindmap 2: Angebote und Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 19)

solcher Elemente skeptisch betrachtet. Vielfach sind die finanziellen und technischen Hürden groß, da hier die Autonomie der Bibliotheken stark eingeschränkt ist.

Einigkeit besteht darin, dass die Kunden neue Technologien in der Bibliothek nutzen und den Umgang mit ebendiesen vermittelt bekommen sollen. Weitergehende Ansätze, wie z.B. das Entwickeln ‚kommunaler Wissensplattformen‘, die u.a. auch Elemente der Oral History integrieren, bilden (noch) die Ausnahme.

Basierend auf diesen recht umfangreichen Ergebnissen aus der ersten Befragungsrunde wurden den Wissensexperten zur Verifizierung bzw. der Falsifizierung folgende drei Aussagen vorgelegt, das **Erkenntnisinteresse der zweiten Befragungsrunde** war entsprechend vielseitig:

- [...] In Ihrer Institution entstehen zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen.
- Social Software sowie andere Instrumente des Web X.0 werden in Ihrer Institution primär intern verwendet. Der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ ist noch Vision.
- Im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe sieht sich Ihre Institution verpflichtet, neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln. [...] ⁶⁴²

Die Wissensexperten wurden gebeten, die Stimmigkeit der Aussagen je auf einer Skala von ‚sehr stark‘ bis ‚sehr schwach‘ zu bewerten oder sich zu enthalten.

⁶⁴² vgl. Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Ergebnis zu Frage 4, Befragungsrunde 2

Gut 80% der Wissensexperten stimmen der Aussage, dass ‚zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen entstehen‘ vorwiegend stark zu:

	BRD	GB	gesamt	geclustert ⁶⁴³
sehr stark	4	8	12	32 (80%)
stark	11	9	20	
schwach	7	0	7	8 (20%)
sehr schwach	1	0	1	
Enthaltung	0	0	0	0
Gesamt	23	17 ⁶⁴⁴	40	

Tab. 43 Ergebnis Externes Wissensmanagement und Kooperationen
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Ein Drittel der deutschen Wissensexperten (das entspricht ca. 20% aller Wissensexperten) negiert diese These bzw. hält die Stimmigkeit der Aussage für weitgehend schwach: daher liegt der Schluss nahe, dass ein Teil der deutschen Öffentlichen Bibliotheken Angebote des Externen Wissensmanagements eigenständig, d.h. in erster Linie ohne Kooperationspartner, ins Leben ruft oder entsprechende Angebote von vornherein nicht ihr Dienstleistungsportfolio aufnimmt.⁶⁴⁵

Dennoch – für die überwiegende Mehrheit gilt, dass in (zahlreichen) Öffentlichen Bibliotheken zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen entstehen.

⁶⁴³ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben. Dabei gilt, dass sich 100% auf die 41 Probanden beziehen, die an dieser 2. Befragungsrunde teilgenommen haben und nicht auf die 48 eigentlich befragten Wissensexperten.

⁶⁴⁴ Ein britischer Wissensexperte hat diese Frage nicht beantwortet.

⁶⁴⁵ Die Kommentare der deutschen Wissensexperten zu dieser Frage bestätigen diese Heterogenität der quantitativen Ergebnisse:

„Auch hier fehlt die Zeit und die Personen für ausreichende Kontaktarbeit.“

„Selbstverständlich tun wir, was wir können.“

„Bisher findet noch wenig Kooperation statt. Wäre aber erstrebenswert.“

„Gerade die neue Zentralbibliothek strebt solche Kooperationen an.“

„Planung und Organisation erfordern erhöhte Personalkapazitäten (evtl. auch Abschluss von Kooperationsverträgen). In unserer Bibliothek zeigten sich Probleme bei der Zusammenarbeit mit der VHS. Die unterschiedlichen Fördermittelvoraussetzungen setzen hier Grenzen.“

„Sollten! Dies ist nicht der Ist-Zustand, sondern eine Zielbeschreibung, die ohne die anderen Institutionen vor Ort nicht erreicht werden kann.“

Ergebnis zu Frage 5, Befragungsrunde 2

Gut 80% der Wissensexperten stimmen der Aussage, dass ‚Social Software sowie andere Instrumente des Web X.0 primär intern verwendet [werden] und der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ noch Vision ist‘ vorwiegend stark zu:

	BRD	GB	gesamt	geclus- tert ⁶⁴⁶
sehr stark	8	5	13	33 (80%)
Stark	14	6	20	
schwach	0	6	6	6 (15%)
sehr schwach	0	0	0	
Enthaltung	1	1	2	2 (5%)
Gesamt	23	18	41	

Tab. 44 Ergebnis Externes Wissensmanagement und Web X.0:
Der Kunde als (Co-)Produzent von Wissen
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Ein Drittel der britischen Wissensexperten (das entspricht ca. 15% aller Wissensexperten) negiert diese These bzw. hält die Stimmigkeit der Aussage für weitgehend schwach: Über die Kommentare eben dieser britischen Wissensexperten kann vermutet werden, dass einige britische Öffentliche Bibliotheken bereits web-basierte Interaktionspartnerschaften mit ihren Kunden erfolgreich tätigen oder in diesem Bereich experimentieren.⁶⁴⁷

Dennoch – für die überwiegende Mehrheit gilt, dass Social Software sowie andere Instrumente des Web X.0 in fast allen Bibliotheken (gegenwärtig) primär intern verwendet werden. Der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ ist noch Vision.

⁶⁴⁶ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben. Dabei gilt, dass sich 100% auf die 41 Probanden beziehen, die an dieser 2. Befragungsrunde teilgenommen haben und nicht auf die 48 eigentlich befragten Wissensexperten.

⁶⁴⁷ Beispielhaft können folgende Kommentare angeführt werden:
„Since our interview we are working with XXX (anonymisiert, Anmerkung des Vf.) and have created things like Facebook and MySpace presences with groups of customers (e.g. Manga readers and Silver Surfers, bloggers and the like).“
„We are exploring web 2.0 functionally to develop new ways of communicating with customers and transferring information skills to our users.“
„We are looking at this.“
„We can engage users as ‘co-producers of information and knowledge’. Certainly budgetary constraints and dictates from the corporate centre affect this. But, we can engage with users via, for example, blogs and Flickr.“

Ergebnis zu Frage 6, Befragungsrunde 2

Eine große Mehrheit der Wissensexperten (85%) stimmt der Aussage, dass sich Bibliotheken ‚im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe verpflichtet [sehen], neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln‘, vorwiegend stark zu:

	BRD	GB	gesamt	geclus- tert ⁶⁴⁸
sehr stark	11	4	15	35 (85%)
stark	11	9	20	
schwach	1	5	6	6 (15%)
sehr schwach	0	0	0	
ohne Wertung	0	0	0	0
Gesamt	23	18	41	

Tab. 45 Externes Wissensmanagement und gesellschaftliche Teilhabe
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

15% der Wissensexperten und hier vor allem britische Probanden negieren diese These bzw. halten die Stimmigkeit der Aussage für weitgehend schwach: Dies ist – wie mehrere Kommentare zeigen⁶⁴⁹ – in erster Linie bedingt durch Restriktionen und gegebene Rahmenbedingungen, die „[...] Wunsch und Wirklichkeit – Wollen und Können weit auseinander klaffen lassen [...]“^{ez}.

Dennoch – für die überwiegende Mehrheit gilt, dass sich die meisten Öffentlichen Bibliotheken im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe verpflichtet sehen, (soweit von den Rahmenbedingungen möglich) neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln.

⁶⁴⁸ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben. Dabei gilt, dass sich 100% auf die 41 Probanden beziehen, die an dieser 2. Befragungsrunde teilgenommen haben und nicht auf die 48 eigentlich befragten Wissensexperten.

⁶⁴⁹ Beispielhaft können zudem folgende Kommentare angeführt werden:
 „Verpflichtet ja, aber die finanziellen Mittel fehlen.“
 „Financial and staffing constraints are hampering us in this area.“
 „We are not very good at this.“
 „We have no formal obligation, as such. The desire to offer new technologies is tempered by budget constraints and dictates from the corporate centre.“
 „Yes, but we are acutely aware that technology is advancing quickly and our revenue is not increasing accordingly to keep up with it. With the advancement of technology comes the need to train our staff. This means that we need a set of staff, who can embrace change and develop rapidly. Additionally, we need to have staff, who can 'trend spot'. The traditional Knowledge Management skills held by librarians can be applied to this new environment but it depends on the attitude of the individual. Changing from being a static to a dynamic organisation is not easy or simple.“

2.6.7 Fünfter Frageblock

Internes Wissensmanagement

In der **ersten Befragungsrunde** wurden vielfältige Anwendungsfelder im Internen Wissensmanagement aufgezeigt. In diesem Zusammenhang konnte festgestellt werden, dass sich Internes Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken vermutlich auch zukünftig primär auf die Personalisierungsstrategie stützt: Im Vordergrund stehen persönlicher Wissensaustausch und Mitarbeiterqualifikation. Auf innerbetriebliche Face-to-Face Kommunikation wird, so die Meinung der Wissensexperten, auch in Zukunft nicht verzichtet werden können. Der Einsatz neuer Technologien wird sie ortsunabhängiger und flexibler gestalten (PC-gestützte Videokonferenzen, Chats...) und neue Möglichkeiten der Absprache und des Miteinander-Arbeitens schaffen. Generell rücken die Wissensexperten den eigenverantwortlichen, sich permanent qualifizierenden Mitarbeiter in den Vordergrund. Die Kodifizierung von Wissen stellt, so die weiteren **Ergebnisse der ersten Befragungsrunde**, ein vor allem unterstützendes Instrument dar. Als solches wird die technikgestützte Kommunikation zukünftig an Bedeutung zunehmen, geprägt durch die Notwendigkeit, sich der generell technischen Entwicklung im Zusammenhang mit den kundenbezogenen Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements anzupassen.

Das **Erkenntnisinteresse der zweiten Befragungsrunde** lag in der Verifizierung bzw. der Falsifizierung der wie folgt hergeleiteten Schlussfolgerung:

[...] Die Balance zwischen einer ausgebauten institutionellen Mitarbeiterqualifikation und dem stetigen selbstgesteuerten und individuellen Lernen des Einzelnen sind Grundvoraussetzung für Ihre Institution, um in der gegenwärtigen und vor allem der zukünftigen ‚Wissensgesellschaft‘ erfolgreich agieren zu können.

Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können Sie und Ihre KollegInnen die so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externen Wissensmanagements letztendlich auch an Ihre Endkunden vermitteln. [...] ⁶⁵⁰

Die Wissensexperten wurden auch an dieser Stelle gebeten, die Stimmigkeit der Aussage auf einer Skala von ‚sehr stark‘ bis ‚sehr schwach‘ zu bewerten oder sich zu enthalten.

⁶⁵⁰ Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Ergebnis zu Frage 7, Befragungsrunde 2

Nahezu alle Wissensexperten (90%) stimmen der oben angeführten Aussage stark oder sehr stark zu:

	BRD	GB	gesamt	geclustert ⁶⁵¹
sehr stark	8	7	15	37 (90%)
stark	13	9	22	
schwach	2	1	3	4 (10%)
sehr schwach	0	1	1	
Enthaltung	0	0	0	0
gesamt	23	18	41	

Tab. 46 Ergebnis Internes Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Eine hohe Mitarbeiterorientierung, die sich u.a. auch an den in Frage 1 gewichteten Faktoren inklusive der in dieser Befragungsrunde in dem Zusammenhang erarbeiteten Handlungsempfehlungen richtet, ist kein Selbstzweck: Je höher und besser die Mitarbeiter intern qualifiziert werden, desto hochwertiger (und i.d.R. flexibler) ist auch deren qualitatives Agieren im direkten aber auch im indirekten Kundenkontakt. Als Ergebnis dieser Frage kann festgehalten werden, dass die Balance zwischen einer ausgebauten institutionellen Mitarbeiterqualifikation und dem stetigen selbstgesteuerten und individuellen Lernen des Einzelnen Grundvoraussetzung für Öffentliche Bibliotheken ist, um in der gegenwärtigen und vor allem der zukünftigen ‚Wissensgesellschaft‘ erfolgreich agieren zu können. Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können Bibliotheksmitarbeiter die so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externen Wissensmanagements letztendlich auch an ihre Endkunden vermitteln.

⁶⁵¹ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben. Dabei gilt, dass sich 100% auf die 41 Probanden beziehen, die an dieser 2. Befragungsrunde teilgenommen haben und nicht auf die 48 eigentlich befragten Wissensexperten.

2.6.8 Sechster Frageblock

Systemisches Wissensmanagement

In der **ersten Befragungsrunde** wurden (gegenwärtige) Funktionen Öffentlicher Bibliotheken im Systemischen Wissensmanagement von Kommune und Gesamtgesellschaft angefragt. Die Wissensexperten haben zu beiden Komplexen Beispiele angeführt und somit nachvollziehbar belegt, dass Öffentliche Bibliotheken dort verortet sind, und – so die **Ergebnisse der ersten Befragungsrunde** – folgende feste Aufgaben haben: Neben der Vermittlung von Demokratiekompetenz und der Ermöglichung von Teilhabe am kommunalen und gesellschaftlichen Leben fungieren Öffentliche Bibliotheken als Multiplikatoren zwischen Kommune und Staat auf der einen und Bürger auf der anderen Seite. In ihrer Gesamtheit sind sie Wissenszentren in den sozialen Systemen Gesellschaft und Kommune. Sie haben einen Vermittlungsauftrag durch die öffentliche Hand und – als meistbesuchtes kommunales Kulturzentrum – müssen sie überdies den unterschiedlichen Anforderungen heterogener Stakeholder und Zielgruppen Rechnung tragen.

Lebenslanges Lernen und Integration – die Öffentliche Bibliothek als Garant von Mitbestimmung und Partizipation – sind in diesem Zusammenhang häufig genannte Schlagworte. Das **Erkenntnisinteresse der zweiten Befragungsrunde** lag darin zu überprüfen, ob die Wissensexperten einerseits diesen Zusammenhang zwischen Systemischem und Individuellem Wissensmanagement, andererseits die Rolle der Bibliotheken als Schnittstelle und Vermittler bestätigen. Zur Verifizierung bzw. Falsifizierung wurde diesen daher folgende Schlussfolgerung vorgelegt:

[...] Ihre Institution fungiert als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch. Sie ist Stützpunkt im lebenslangen Lernen des Einzelnen mit niedrigschwellig zugänglichen und generationen-übergreifend ausgerichteten Wissensangeboten.

Ihre Institution ist somit auch Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung. [...] ⁶⁵²

Die Wissensexperten wurden gebeten, die Stimmigkeit der Aussage (bezogen auf die eigene Institution) auf einer Skala von ‚sehr stark‘ bis ‚sehr schwach‘ zu bewerten oder sich zu enthalten.

Im Kontext des Systemischen Wissensmanagements wurden den Wissensexperten im Rahmen der **ersten Befragungsrunde** des Weiteren Ansätze zur Bilanzierung des Intellektuellen Kapitals, insbesondere der der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ vorgestellt. Rudimentär wurde auf globale Ansätze eines kommunalen oder regionalen Systemischen Wissensmanagements anhand u.a. der Beispiele ‚Cities of the Future‘, ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘ eingegangen.

Die **Ergebnisse der ersten Befragungsrunde** haben aufgezeigt, dass Öffentliche Bibliotheken sich i. d. R. an beiden Projekten beteiligen würden, sie aber in den wenigsten Fällen von sich aus anstoßen würden. Wissensbilanzen respektive Analysen zur Bestimmung des Intellektuellen Kapitals sind als methodisches Instrument in Öffentlichen Bibliotheken nicht bekannt und werden skeptisch

⁶⁵² Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

betrachtet. Bisher hat es noch keine Öffentliche Bibliothek gegeben, die einen solchen Ansatz (modifiziert oder 1:1) umgesetzt hätte. Das Alltagsgeschäft gilt als zu fordernd, die Absprachen mit übergeordneten Entscheidungsträgern in Bibliothek und/oder Verwaltung erscheinen zu kompliziert und der Analyseprozess nicht in kurzer Zeit umsetzbar. Für weit weniger relevant – da nahezu unbekannt – werden Ansätze gehalten, die das Wissen einer gesamten Kommune zu bilanzieren suchen.

Basierend auf diesen Ergebnissen wurden die Wissensexperten gebeten, die folgenden zwei weiteren Fragen zustimmend, ablehnend oder sich enthaltend zu beantworten:

[...] Frage 9: Am Beispiel des Modells ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ wird im Rahmen der Dissertation eine Wissensbilanz für eine der beteiligten Zentralbibliotheken angefertigt. Können Sie sich vorstellen, mit Ihrer (Zentral)bibliothek an einer solchen Wissensbilanzierung Ihrer Organisation im Frühjahr 2009 teilzunehmen? [...]

[...] Frage 10: Ansätze wie ‚Cities of the Future‘, ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘ und ähnliche Konzepte, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren, werden bis auf weiteres ausgeklammert und erst in der Dissertation selbst behandelt. Reicht Ihnen eine Auseinandersetzung mit diesen Konzepten außerhalb der Delphi-Runden aus? [...] ⁶⁵³

Das **Erkenntnisinteresse der zweiten Befragungsrunde** bezieht sich somit neben einer eher bibliothekspolitischen Frage nach der Funktion von Öffentlichen Bibliotheken innerhalb des Systemischen Wissensmanagements auf bibliotheksoperative bzw. forschungspragmatische Gesichtspunkte ((Wissensbilanz ja/nein ; tiefergehende Auseinandersetzung mit Bestandsaufnahmen des kommunalen oder regionalen Wissens ja/nein).

⁶⁵³ Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Ergebnis zu Frage 8, Befragungsrunde 2

Bis auf einen Wissensexperten haben alle antwortenden Probanden die Aussage, dass die eigene Institution als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch fungiere und Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung sei, mit sehr stark bzw. mit stark bestätigt:

	BRD	GB	gesamt	geclustert ⁶⁵⁴
sehr stark	10	13	23	40 (98%)
stark	12	5	17	
schwach	1	0	1	1 (2%)
sehr schwach	0	0	0	
Enthaltung	0	0	0	0
gesamt	23	18	41	

Tab. 47 Ergebnis Systemisches Wissensmanagement und Impulsgeber
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Diese nahezu einstimmige Beipflichtung lässt den Schluss zu, dass sich Öffentliche Bibliotheken als Stützpunkte im lebenslangen Lernen des Einzelnen mit niedrigschwellig zugänglichen und generationenübergreifend ausgerichteten Wissensangeboten sehen.

Ergebnis zu Frage 9, Befragungsrunde 2

Lediglich neun der befragten Wissensexperten (8 deutsche, 1 britischer) können sich vorstellen, in und mit ihrer (Zentral-)Bibliothek an einer solchen Wissensbilanzierung teilzunehmen:

	BRD	GB	gesamt ⁶⁵⁵
Ja	8	1	9 (22%)
Nein	10	15	25 (61%)
Enthaltung	5	2	7 (17%)
gesamt	23	18	41

Tab. 48 Ergebnis Systemisches Wissensmanagement und Wissensbilanz
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Von diesen acht deutschen Bibliotheken kam im Frühjahr 2009 die Mannheimer Stadtbibliothek in die engere Auswahl: mit Einverständnis des ehemaligen Direktors der Stadtbibliothek und damaligem

⁶⁵⁴ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben. Dabei gilt, dass sich 100% auf die 41 Probanden beziehen, die an dieser 2. Befragungsrunde teilgenommen haben und nicht auf die 48 eigentlich befragten Wissensexperten.

⁶⁵⁵ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben. Dabei gilt, dass sich 100% auf die 41 Probanden beziehen, die an dieser 2. Befragungsrunde teilgenommen haben und nicht auf die 48 eigentlich befragten Wissensexperten.

Bildungsdezernenten, Herrn Dr. Lutz Jahre, und der ehemaligen Leiterin der Zentralbibliothekbibliothek und damaligen stellvertretenden Direktorin, Frau Edith Strohm-Feldes, die beide als Wissensexperten an der ersten Befragungsrunde partizipiert haben,⁶⁵⁶ konnte im Rahmen eines Einstellungsverfahrens vereinbart werden, nach Abschluss der damals anstehenden RFID-Implementierung im Winter 2009/2010⁶⁵⁷ die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ als Teil der vorliegenden Studie für den Bilanzierungsbereich ‚Zentralbibliothek im Stadthaus N1‘ durchzuführen. Mit dieser Analyse findet die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ zum ersten Mal Anwendung im erweiterten kommunalen Sektor und damit auch in (Öffentlichen) Bibliotheken. Die Analyse wird in Schritten in Kapitel 2.7 skizziert.⁶⁵⁸

Ergebnis zu Frage 10, Befragungsrunde 2

Lediglich je drei britische respektive drei deutsche Wissensexperten haben Interesse, sich im Kontext der weiteren Befragungsrunden mit Ansätzen wie ‚Cities of the Future‘, ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘ und ähnlichen Konzepten, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren, tiefer auseinander zu setzen.

	BRD	GB	gesamt ⁶⁵⁹
ja	15	6	21 (51%)
nein	3	3	6 (15%)
Enthaltung	5	9	14 (34%)
gesamt	23	18	41

Tab. 49 Systemisches Wissensmanagement und Konzepte, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Alle weiteren abstimmenden Wissensexperten enthalten sich (über 30%) oder sprechen sich dafür aus, diese Themen alleine in der abschließenden zu verschriftlichten Forschungsarbeit (sprich: der einzureichenden Dissertation selbst) zu behandeln (gute 50%). Ansätze, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren, werden daher ab der zweiten Befragungsrunde ausgeklammert und sind in Kapitel 2.2.1.5 abschließend vorgestellt worden.

⁶⁵⁶ Ab Runde zwei hat aus Mannheim nur noch Frau Strohm-Feldes als Wissensexpertin zur Verfügung gestanden, Herr Dr. Jahre ist aus der Untersuchung aus beruflichen Gründen ausgeschieden. Frau Strohm-Feldes war zu diesem Zeitpunkt bereits nicht mehr Leiterin der Zentralbibliothek, sondern hat als stellvertretende und kommissarische Direktorin in einem agiert. Der Verfasser der Arbeit wechselte von der Münchner Stadtbibliothek 2009 auf die Leitungsstelle der Mannheimer Zentralbibliothek.

⁶⁵⁷ vgl. Becker (2010f)

⁶⁵⁸ Eine ausführlichere Darstellung findet sich in Online-Anhang 14, eine Zusammenfassung der Ergebnisse auf deutsch bzw. auf englisch findet sich in den Online-Anhängen 7 und 8.

⁶⁵⁹ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben. Dabei gilt, dass sich 100% auf die 41 Probanden beziehen, die an dieser 2. Befragungsrunde teilgenommen haben und nicht auf die 48 eigentlich befragten Wissensexperten.

2.6.9 Siebter Frageblock

Bi-nationale Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Die befragten Experten haben sowohl für britische wie auch für deutsche Öffentliche Bibliotheken vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Anknüpfungspunkte für Externes, Individuelles, Internes und Systemisches Wissensmanagement in Gegenwart und Zukunft aufgezeigt. Gravierende Unterschiede zwischen den Nationen lassen sich aus der ersten Befragungsrunde nicht ableiten, Wissensmanagement kann, so die Wissensexperten, einen (entscheidenden) Beitrag dazu leisten, ‚Bibliotheken auf die Tagesordnung‘ zu setzen: Die quantifizierten und tabellarisch aufbereiteten **Ergebnisse der ersten Befragungsrunde** legen vielmehr den Schluss nahe, dass es bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken gibt.

Diese Schlussfolgerung gilt es – so das Erkenntnisinteresse der zweiten Befragungsrunde – abzusichern. Wenn die Wissensexperten diese Aussage weitestgehend teilen, so kann das forschungsmethodische Ziel der Arbeit konkretisiert werden: Bisher ist offen gelassen worden, ob sich ein Konsens- oder Dissens-Delphi anbietet,⁶⁶⁰ ob die Studie mit einem, mit mehreren oder gar mit konträren Szenarien⁶⁶¹ abschließt. Im Sinne der dem Untersuchungsprozess zu Grunde gelegten ‚kreativen Reduktion‘ würde ein Negieren von Unterschieden im Einsatz von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken der beiden Länder hier eine weitere trichterförmige Zuspitzung hin zu einem Konsens-Delphi mit zumindest nicht nach Nationen zu unterscheidenden konträren Szenarien ermöglichen.⁶⁶²

Um den Wissensexperten diese Richtungsentscheidung möglich zu machen, wurden die in Kapitel 2.6.2.2 beschriebenen Gutachten von GOULDING bzw. UMLAUF, die die ungleichen Rahmenbedingungen, unter denen die Öffentlichen Bibliotheken beider Nationen arbeiten, beschreiben, den Wissensexperten zur Rezeption zugesandt. Im Rahmen der zweiten Befragungsrunde hatten die Wissensexperten nun die Aufgabe, die folgenden zwei weiteren Fragen zustimmend, ablehnend oder sich enthaltend zu beantworten:

[...] Frage 11: Gemessen an diesen unterschiedlichen Rahmenbedingungen: In welchem Land – Großbritannien oder Deutschland – kann Wissensmanagement Ihrer Meinung nach effektiver eingesetzt werden? [...]

[...] Frage 12: Die quantifizierten und tabellarisch aufbereiteten Ergebnisse der ersten Delphi-Runde legen den Schluss nahe, dass es trotz dieser grundlegenden Divergenzen bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken gibt. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu? [...] ⁶⁶³

⁶⁶⁰ s. Kap. 1.2.1 (Delphi-Studie)

⁶⁶¹ s. Kap. 1.2.1 (Szenario-Technik)

⁶⁶² In Folge bisher nicht ermittelter Gegensätze in anderen Bereichen kann vermutet werden, dass als Ergebnis der Untersuchung ein einziges, konsensuales Abschlusszenario gebildet werden kann. Doch dies hieße, die zu konstruierenden Trendprojektionen und die Rückmeldung der Wissensexperten auf diese als essentiellen weiteren Methodenteil zu vernachlässigen.

⁶⁶³ Anhang 7: Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Ergebnis zu Frage 11, Befragungsrunde 2

Wenn auch fast 2/3 der deutschen Wissensexperten der Meinung sind, dass unter Berücksichtigung der ungleichen Rahmenbedingungen Wissensmanagement in Großbritannien effektiver eingesetzt werden kann bzw. bereits momentan effektiver eingesetzt wird, so konstatieren doch insgesamt 60% der Befragten (1/3 der deutschen und nahezu alle britischen Wissensexperten), dass die Unterschiede nicht gravierend sind:

	BRD	GB	gesamt ⁶⁶⁴
effektiver in Großbritannien	14	1	15 (38%)
effektiver in Deutschland	1	0	1 (3%)
keine gravierenden Unterschiede	7	16	23 (59%)
gesamt	22 ⁶⁶⁵	17 ⁶⁶⁶	39

Tab. 50 Ergebnis Effektivität von Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Das Ergebnis zu Frage 11 lässt noch keinen validen Rückschluss darüber zu, ob nicht tatsächlich doch ein Dissens-Delphi methodisch die bessere Variante wäre. Immerhin kann aus den obigen Antworten klar das Ergebnis abgeleitet werden, dass die deutschen Wissensexperten Wissensmanagement mehrheitlich effektiver in Großbritannien eingesetzt sehen, während die britischen Wissensexperten keine eindeutige Priorität zu einem Land haben.

⁶⁶⁴ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben. Dabei gilt, dass sich 100% auf die 41 Probanden beziehen, die an dieser 2. Befragungsrunde teilgenommen haben und nicht auf die 48 eigentlich befragten Wissensexperten.

⁶⁶⁵ Ein deutscher Wissensexperte hat diese Frage nicht beantwortet.

⁶⁶⁶ Ein britischer Wissensexperte hat diese Frage nicht beantwortet.

Ergebnis zu Frage 12, Befragungsrunde 2

Bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ stimmen die meisten Wissensexperten (55%) der Schlussfolgerung stark zu, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken gibt:

	BRD	GB	gesamt	geclustert ⁶⁶⁷
sehr stark	1	2	3	22 (55%)
stark	9	10	19	
schwach	7	2	9	9 (22%)
sehr schwach	0	0	0	
Enthaltung	6	3	9	9 (22%)
gesamt	23	17 ⁶⁶⁸	40	

Tab. 51 Ergebnis signifikante Unterschiede im bibliotheksbezogenen Wissensmanagement beider Nationen
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit GrafStat

Ähnlich wie in Frage 11 ist die Aussage der britischen Wissensexperten mehrheitlich eindeutig zustimmend, während die deutschen Probanden quantitativ eher verhalten zustimmen bzw. sich enthalten.

Als Gesamtergebnis kann, maßgeblich basierend auf den Erkenntnissen aus den Fragen 11 und 12 dieser Befragungsrunde, aber auch aus der Antwortstreuung der Studie im Gesamten bezogen auf die Aussagen der deutschen bzw. der britischen Wissensexperten, folgende Schlussfolgerung gezogen werden:

Die quantitativen und tabellarisch aufbereiteten Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde legen den Schluss nahe, dass es bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken gibt.

Die Kombination aus dieser Schlussfolgerung mit der mehrheitlichen Zustimmung der Wissensexperten zu der Aussage in Fragen 11 und 12 – gekoppelt mit den Tagcloud-Ergebnissen und den Mindmaps zu den Best-Practice-Beispielen aus der ersten Befragungsrunde – haben zu der Entscheidung geführt, die weitere Studie als Konsens-Delphi zu gestalten und entsprechend die zu verfassenden Trendprojektionen nicht landesspezifisch zu gestalten. Ob am Ende der Studie ein alleiniges Szenario stehen kann und wird, ist an dieser Stelle des Forschungsprozesses als ‚möglich‘ zu werten, wird aber noch offen gelassen.

⁶⁶⁷ Durch ein Runden der prozentualen Ergebnisse kann die Gesamtsumme \neq 100 ergeben. Dabei gilt, dass sich 100% auf die 40 Probanden beziehen, die an dieser 2. Befragungsrunde teilgenommen haben und nicht auf die 48 eigentlich befragten Wissensexperten.

⁶⁶⁸ Ein britischer Wissensexperte hat diese Frage nicht beantwortet.

2.6.10 Die Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde im Überblick

Mit der zweiten Erhebungsrunde konnte somit nicht nur eine weitere methodische Klärung erzielt werden, wie das Forschungsdesign weiter zu gestalten ist, sondern es wurden auch alle über die erste Befragungsrunde erstellten Schlussfolgerungen wie folgt verifiziert:

Erster Frageblock

Vernetzungsmatrix – Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement Öffentlicher Bibliotheken

Dem Faktor ‚Interne Vielfalt‘ wird über das Systemgrid laut den Wissensexperten die mit Abstand stärkste Einflussfunktion zugewiesen. Grundsätzlich sollten Öffentliche Bibliotheken daher Maßnahmen ergreifen, die diesen Erfolgsfaktor positiv beeinflussen. Als ambivalentes Element mit deutlicher Aktivbilanz hat zudem auch der Faktor ‚Autonomie‘ eine sehr starke wissensmanagement-relevante Funktion und bedarf eines kontinuierlichen Ausbaus sowie einer nachhaltigen Pflege. Weit weniger im Fokus sollten die Faktoren ‚Intention‘ und ‚Fluktuation & kreatives Chaos‘ stehen. Eine Prioritätensetzung zwischen diesen beiden Faktoren lässt das erzielte Ergebnis nicht zu, gekoppelt mit den Befragungsergebnissen der ersten Befragungsrunde sollte der sehr gut ausgebaute Faktor ‚Intention‘ allerdings nicht einer bewussten Vernachlässigung zugeführt werden, und – wo ohne unverhältnismäßigem Mehraufwand realisierbar – sollte auch dem Faktor ‚Fluktuation & kreatives Chaos‘ durchaus Rechnung getragen werden. Dem Faktor ‚Redundanz‘ kann laut dem Systemgrid keine relevante Steuerungsfunktion zugewiesen werden.

Zweiter Frageblock

Öffentliche Bibliotheken als kommunale Wissensmanager

Öffentlichen Bibliotheken kann eine Funktion als ‚kommunaler Wissensmanager‘ zugesprochen werden. Bibliotheken und Bibliotheksmitarbeiter managen und gestalten den lokalen Übergang zum Wissen als lokale respektive kommunale Wissensmanager, die das Ziel verfolgen, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen.

Dritter Frageblock

Individuelles Wissensmanagement und Informationskompetenz

Ein deutlicher Zusammenhang zwischen Individuellem Wissensmanagement der Kunden und dem Dienstleistungsportfolio von Öffentlichen Bibliothek wurde durch die Wissensexperten aufgezeigt. Im Rahmen des Externen Wissensmanagements ist es Aufgabe der Öffentlichen Bibliothek, Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement des einzelnen Kunden unterstützen.

Vierter Frageblock

Externes Wissensmanagement

Auch wenn ein Teil der deutschen Öffentlichen Bibliotheken Angebote des Externen Wissensmanagements eigenständig, d.h. in erster Linie ohne Kooperationspartner, ins Leben ruft oder entsprechende Angebote von vornherein nicht ihr Dienstleistungsportfolio aufnimmt gilt für die überwiegende Mehrheit aller befragten Probanden, dass in (zahlreichen) Öffentlichen Bibliotheken beider Länder zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen entstehen.

Social Software sowie andere Instrumente des Web X.0 werden in fast allen Bibliotheken (gegenwärtig) primär intern verwendet werden. Der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ ist noch Vision. Ein Drittel der britischen Wissensexperten (ca. 15% insgesamt) negiert diese These bzw. hält die Stimmigkeit der Aussage für weitgehend schwach: Über die Kommentare eben dieser britischen Wissensexperten kann vermutet werden, dass einige britische Öffentliche Bibliotheken bereits web-basierte Interaktionspartnerschaften mit ihren Kunden erfolgreich tätigen oder in diesem Bereich experimentieren.

Mehrheitlich stimmen die Wissensexperten der Aussage, dass sich Bibliotheken im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe verpflichtet sehen, neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln, vorwiegend stark zu; einige wenige vor allem britische Probanden negieren diese These bzw. halten die Stimmigkeit der Aussage für weitgehend schwach: Dies ist in erster Linie bedingt durch Restriktionen und gegebene Rahmenbedingungen, die *„[...] Wunsch und Wirklichkeit – Wollen und Können weit auseinander klaffen lassen [...]“*^{ez}.

Fünfter Frageblock

Internes Wissensmanagement

Die Balance zwischen einer ausgebauten institutionellen Mitarbeiterqualifikation und dem stetigen selbstgesteuerten und individuellen Lernen des Einzelnen ist Grundvoraussetzung für Öffentliche Bibliotheken, um in der gegenwärtigen und vor allem der zukünftigen ‚Wissengesellschaft‘ erfolgreich agieren zu können. Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können Bibliotheksmitarbeiter die so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externen Wissensmanagements letztendlich auch an ihre Endkunden vermitteln.

Sechster Frageblock

Systemisches Wissensmanagement

Nahezu einstimmig pflichten die Wissensexperten den Aussagen bei, dass sich Öffentliche Bibliotheken als Stützpunkte im lebenslangen Lernen des Einzelnen mit niedrigschwellig zugänglichen und generationenübergreifend ausgerichteten Wissensangeboten sehen, dass die eigene Institution als lokale

Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch fungiert sowie Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung ist.

Lediglich neun der befragten Wissensexperten können sich vorstellen, in und mit ihrer (Zentral-)Bibliothek an einer ‚Wissensbilanzierung – Made in Germany‘ teilzunehmen, lediglich je drei britische respektive drei deutsche Wissensexperten haben Interesse, sich im Kontext der weiteren Befragungsrunden mit Ansätzen wie ‚Cities of the Future‘, ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘ und ähnlichen Konzepten, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren, tiefer auseinander zu setzen. Ansätze, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren, werden daher nicht weiter in die Untersuchung einbezogen. Die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ wird in die Untersuchung eingebaut und für den Bilanzierungsbereich ‚Zentralbibliothek im Stadthaus N1‘ durchgeführt. Sie findet somit zum ersten Mal Anwendung im erweiterten kommunalen Sektor und damit auch in (Öffentlichen) Bibliotheken.

Siebter Frageblock

Bi-nationale Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Um den Wissensexperten hier eine Entscheidungsfindung möglich zu machen, wurden in zwei Expertengutachten die ungleichen Rahmenbedingungen, unter denen die Öffentlichen Bibliotheken beider Nationen arbeiten, beschrieben und den Wissensexperten zur Rezeption zugesandt. Beide Gutachten geben einen ersten Eindruck der jeweiligen Bibliothekssysteme: Sie konzentrieren sich generell auf Öffentliche Bibliotheken und das Öffentliche Bibliothekswesen des jeweiligen Landes, nicht unbedingt auf die Großstadtbibliothek, den Untersuchungsschwerpunkt der vorliegenden Studie. Gegenwärtige Herausforderungen werden aus beiden Berichten deutlich, und es zeigt sich, dass neben dem Legitimationsdruck, einem andauernden (Verteilungs)Kampf um Ressourcen und Re-Positionierungsversuchen im Kontext von Online-Services und webbasierten Angeboten auch im Kleinteiligen Parallelen gezogen werden können. Die quantitativen und tabellarisch aufbereiteten Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde legen den Schluss nahe, dass es, bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“, keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken gibt. Die weitere Studie wird als Konsens-Delphi konzipiert und entsprechend werden die zu verfassenden Trendprojektionen nicht landesspezifisch zugespitzt.

Gesamtergebnis der zweiten Befragungsrunde

Der Prozess der trichterartigen Zuspitzung sollte durch eine erneute Befragungsrunde transparent und nachvollziehbar vollzogen werden können. Dies ist – allgemein bezogen auf die vier Dimensionen des Wissensmanagements aber auch auf die Faktoren, die über die Vernetzungsmatrix als relevante Steuerungsgrößen und wissensmanagement-förderliche Rahmenbedingungen priorisiert werden konnten, gelungen. So konnten valide Bausteine für die zu konstruierenden Trendprojektionen gewonnen werden, und mittels der Iterativität wurden (grobe) Fehleinschätzungen, unzulässige Vereinfachungen und die (methoden-immanente) Fehleranfälligkeit korrigiert bzw. vermieden.

Die Response-Rate der zweiten Befragungsrunde kann generell als ordentlich gewertet werden: nur einer der 24 deutschen Wissensexperten hat an der zweiten Befragungsrunde nicht teilgenommen, bei den britischen Wissensexperten dagegen haben 25% – 6 Personen – gar nicht auf den Fragebogen reagiert.⁶⁶⁹ Insgesamt haben somit 85% aller Wissensexperten an der zweiten Runde mitgewirkt.

In einem Vergleich von 14 Delphi-Studien liegt der Rücklauf gemittelt in der ersten Befragungsrunde bei durchschnittlich 30,47%, nach der zweiten Runde bei 29,34%.⁶⁷⁰ Solange der Rücklauf insgesamt bei deutlich über 1/3 der Grundgesamtheit der teilnehmenden Experten liegt, kann dieser *„[...] als erfolgreich gelten und ist, gemessen an sonstigen Umfragen großer Komplexität, als eher hoch anzusehen. [...]“*⁶⁷¹ Die Repräsentativität ist bezogen auf die Grundgesamtheit der deutschen und britischen großstädtischen Zentralbibliotheken somit weiterhin gewährleistet.

Die externe Kommunikation der Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde erfolgte Mitte Dezember 2009 parallel mit dem Versand der aus diesen und den Ergebnissen der ersten Befragungsrunde abgeleiteten Trendszenarios, die den durch die Wissensexperten zu kommentierenden inhaltlichen Schwerpunkt der dritten Befragungsrunde bildeten. Diese dritte Befragungsrunde fand im Januar/Februar 2010 telefonisch statt.

Neben den Vorbereitungen zu dieser folgenden Befragungsrunde und der soeben beschriebenen Auswertung der zweiten Befragungsrunde erfolgten bereits in 2009 erste Vorbereitungen für die Durchführung der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ am Beispiel der Stadtbibliothek Mannheim. Dieser Analyseprozess sollte von der ersten Überlegung im Rahmen der Einstellungsverhandlungen im Frühjahr 2009 über die konstituierende Sitzung des Bilanzierungsteams im Dezember 2009 bis hin zur Zertifizierung der erstellten Bilanz im November 2010 rund 18 Monate beanspruchen.

⁶⁶⁹ Zwei dieser Wissensexperten waren nachweislich nicht mehr in ihrer Funktion tätig, ihr Verbleib konnte nicht ermittelt werden.

⁶⁷⁰ Wissen (2008), S. 93. Dabei dient allerdings, so Wissen weiter, *„[...] bei einigen Studien in jeder Runde eine neue Gesamtheit [...]“* (ebd., S. 93).

⁶⁷¹ Bundesministerium für Forschung und Technologie (1993), S. 49

2.6.11 Problematisierung der zweiten Befragungsrunde

Auch wenn alles in allem die zweite Befragungsrunde, wie beschrieben, erfolgreich verlaufen ist und durchaus zu den gewünschten Ergebnissen geführt hat, gilt es, diese Befragungsrunde abschließend noch einmal zusammenfassend kritisch zu betrachten:

Der Drop-Out vor allem der britischen Wissensexperten kann mittelfristig die Validität der Studie entscheidend mitbestimmen, wenn die prozentuale Ausstiegsquote von -15% über die verbleibenden Befragungsrunden konstant bleibt: Fallen zu viele britische Wissensexperten aus, kann ein Vergleich weder erfolgen noch können Aussagen, dass die Wissensexperten beider Länder eine ähnliche Sicht auf den Untersuchungsgegenstand haben, abgeleitet werden. Die Konsequenz ist, die Wissensexperten in ihrer Gesamtheit wieder stärker an die Studie zu binden – das Telefoninterview und der darüber geplante erneute persönlich Kontakt im Gespräch soll hier in der dritten Befragungsrunde Abhilfe schaffen. Besonders hoch war der Ausfall bei der Vernetzungsmatrix (Frage 1 der zweiten Befragungsrunde). Hier kann analog zu den Aussagen der Wissensexperten aus der ersten Befragungsrunde (damals als dezidierte Äußerung in Frage 30 bzw. 31 gefallen) vermutet werden, dass diese Vernetzungsmatrix und die über 20 auf den Grad der gegenseitigen Wechselwirkung zu rankenden Faktoren als zu komplex angesehen wurde. Methodenimmanent war diese Matrix allerdings unerlässlich, und es bleibt zu hoffen, dass bei zunehmender Narrativität der beiden noch ausstehenden Befragungsrunden und inhaltlich andauernder quantitativer Verknappung die Motivation der beteiligten und noch erreichbaren Wissensexperten konsistent bleibt bzw. sogar steigt. Da nach mehrfacher Nachfrage auch in den entsprechenden Öffentlichen Bibliotheken bereits zwei britische Wissensexperten unbekannt verzogen sind, wird eine hundertprozentige Quote ohnehin nicht mehr erreicht werden können. In Absprache mit den beiden Gutachtern der Arbeit – Frau Prof. Dr. Lux und Herrn Prof. Dr. Umlauf – wird darauf verzichtet, die Nachfolger ausgeschiedener Wissensexperten in die Studie zu integrieren. Die Ausnahme stellen die Bibliotheken dar, die von Anfang an aus Gründen der absehbaren Fluktuation im Tandem an der Studie teilgenommen haben: Kassel, Mannheim, Hildesheim und München. Die Kontinuität der Expertise kann so gewährleistet bleiben. Als eine weitere Möglichkeit, den Drop-Out gering zu halten, gestaltete sich (ebenso in Absprache mit den Betreuern der Arbeit) die Bindung der Expertise an den Wissensexperten – bei einem Wechsel in eine andere Bibliotheken (i.d.R. in eine höhere Position), die gleichsam in die definierte Grundgesamtheit (Großstadt) fällt, sich nicht aber zwangsläufig an das ohnehin in der Praxis nicht eindeutig zuweisbare Funktionselitenkriterium der Zentralbibliothekszugehörigkeit bindet, kann der Wissensexperte weiterhin an der Studie teilnehmen, und es bleibt an ihm, aus welcher Perspektive (alte oder bzw. alte und neue Funktion/neue Bibliothek) er die Befragung beantwortet. Andere Wissensexperten, die in absehbarer Zeit verrentet werden sollen, haben sich bereit erklärt, auch dann quasi fortschreibend für ihre Bibliothek zu antworten – ob in Absprache mit den jeweiligen Nachfolgern konnte nicht ermittelt werden. Somit wurden verschiedene Maßnahmen, den Drop-Out der Wissensexperten zu minimieren, ohne dabei die Methodenplausibilität zu gefährden, erfolgreich in die Wege geleitet.

Die bisherige zeitliche Verzögerung (ursprünglich sollte die letzte Befragungsrunde in 2009 stattfinden, nun wurde die dritte – die Bewertung der Trendszenarios aufgrund der zeitintensiven Ausarbeitung derselben – bereits nach 2010 verschoben) hält sich einerseits noch im Rahmen, andererseits sollte versucht werden, den aktualisierten Zeitplan (Abschluss und Auswertung der dritten Befragungsrunde Frühsommer 2010; Abschluss der Wissensbilanz im Sommer 2010, anschließend Konzeption der Szenarien und abschließende vierte Befragungsrunde Winter 2010) einzuhalten, um einerseits einer weiteren Abwanderung der Wissensexperten vorzubeugen und um sich andererseits dem Projektionszeitraum von 2015 nicht zu sehr zu nähern.

Nicht ganz unproblematisch ist der Berufswechsel des Verfassers der Studie: Dieser wird mit Übernahme der Leitung der Mannheimer Zentralbibliothek selbst zum potentiellen Wissensexperten der eigenen Studie. Gekoppelt an das Vorhaben, in ebd. Mannheimer Zentralbibliothek die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ durchzuführen, ist es im Sinne zu vermeidender Methodenbias (s. Tab. 10) unabdingbar, dass die Rolle der Wissensexpertin aus der Mannheimer Stadtbibliothek bei der ehemaligen Leiterin der Zentrale und jetzigen stellvertretenden Direktorin, Frau Edith Strohm-Feldes, bleibt.

Die Entscheidung, die Studie im Weiteren als Konsens-Delphi fortzuführen, wurde in ihrer Problematik bereits im vorigen Kapitel abschließend erörtert und für unbedenklich erklärt.

2.7 Exkurs

„Wissensbilanz – Made in Germany“ am Beispiel der Zentralbibliothek Mannheim

Die Durchführung einer Wissensbilanz war nicht Bestandteil des originären Promotionsvorhabens. Das Analyseinstrument „Wissensbilanz – Made in Germany“ wurde im Rahmen der Konsultantenbefragung seitens einer Gesprächspartnerin thematisiert, und nach einer intensiveren Beschäftigung mit dieser Thematik wurde das Thema im Rahmen des Frageblocks „Systemisches Wissensmanagement“ in die Befragungsrunden integriert. Wie bereits angemerkt haben in der ersten Befragungsrunde knapp 50% der Probanden (skeptisches) Interesse für den Themenkomplex signalisiert (vgl. Kap. 2.5.6). Zu einer (eventuellen) Teilnahme an einem entsprechenden Bilanzierungsprozess haben sich in der zweiten Befragungsrunde dann nur noch lediglich neun der befragten Probanden (vgl. Kap. 2.6.8) bereit erklärt. Aus Gründen der Praktikabilität wurde sich im Frühjahr 2009 für eine Bilanzierung des Intellektuellen Kapitals der Mannheimer Zentralbibliothek im Stadthaus N1 entschieden.⁶⁷² Mit dieser Bilanzierung wurden mehrere Ziele verknüpft:

- **Forschungstheoretisches Ziel**

Im Rahmen der Studie sollte validiert oder falsifiziert werden, ob das Bilanzieren von Intellektuellem Kapital nach der Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“ in Öffentlichen Bibliotheken realisierbar ist und ob dieses für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) entwickelte Instrument somit für die Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken transformiert werden kann.

- **Bibliothekspraktisches Ziel**

Über die „Wissensbilanz – Made in Germany“ sollte eine strukturelle Innenansicht der Mannheimer Zentralbibliothek vorgenommen werden, die Stärken und Schwächen, Potentiale und Handlungsfelder sowie Interdependenzen weicher Faktoren und deren Einfluss auf die Wertschöpfungskette aufzeigt und es soll – nach einer Phase des Umbruchs und der Veränderung⁶⁷³ – gemeinsam ein neuer, solider und tragbarer Rahmen für das zukünftige Agieren innerhalb des (Sub-)Systems Zentralbibliothek gebildet werden. Handlungsoptionen vor allem für das Management aber auch für die und mit den betroffenen Mitarbeitern sollen in einem integrativen Ansatz gemeinsam erarbeitet, abgeleitet, als Ziele definiert und einer Umsetzung zugeführt werden.

- **Bibliotheksstrategisches (Profilierungs-)Ziel**

Als extern wirkendes Marketinginstrument kann diese erste überhaupt in Bibliotheken durchgeführte Wissensbilanz zu einer entsprechenden Profilschärfung, ggf. gar einer Profil(um)bildung inklusive des Abbaus von Informationsasymmetrien zu externen Zielgruppen (Kunden, Auftraggebern, Partnern) führen. Das manageriale Potential der „Wissensbilanz – Made in Germany“ für

⁶⁷² Der Verfasser dieser Arbeit hat zum 1. Mai 2009 die Leitung ebendieser Mannheimer Zentralbibliothek übernommen.

⁶⁷³ Neue Leitung der Zentralbibliothek, neue Direktion sowie eine einschneidende Veränderung fast aller Prozesse durch die Implementierung von RFID im System und der damit einhergehenden Neustrukturierungen der physischen Angebote innerhalb der Zentralbibliothek. Vgl. Becker (2010a)

Öffentliche Bibliotheken kann an einem Pilotbeispiel veranschaulicht, die kommunalen Entscheidungsträger können vom Innovationspotenzial der Institution Stadtbibliothek überzeugt und die Mannheimer Öffentlich Bibliothek zudem in der Fachöffentlichkeit entsprechend verortet werden.

Die beiden Arbeiten, die sich mit der Wissensbilanzierung in Bibliotheken theoretisch auseinandergesetzt haben, sehen dies ähnlich und setzen Chancen in die Implementierung von Wissensbilanzen:

- [...] Übergreifende Instrumente werden in Bibliotheken offensichtlich wegen ihres als komplex empfundenen Charakters kaum eingesetzt. Hier kann die Wissensbilanz aufgrund ihres integrierenden Charakters hilfreich sein, den Einstieg in ein strukturiertes Managementinstrument zu finden. Mit ihr lassen sich die einzelnen Elemente des Managements die bereits in Bibliotheken individuell angewendet werden, vernetzen und bislang individuell erhobene Daten in einen Gesamtzusammenhang setzen. So sollte [die Wissensbilanz] einen festen Platz unter den Managementmethoden in Bibliotheken haben. [...] ⁶⁷⁴
- [...] Nichtsdestotrotz sind Wissensbilanzen, auch in partikularer Form angewandt, substantielle Kompendien für Bibliotheken, die ihr eingeschränktes Blickfeld um die elementare und wertschöpfende Ressource – ihr immaterielles Vermögen – komplettieren. [...] Erst der Einsatz von Wissensbilanzen verpasst Bibliotheken strukturelle Ortungssysteme und ein neues Bewusstsein, um effizient und effektiv zum nächsten Zielpunkt zu gelangen. [...] ⁶⁷⁵

Dies gilt es zu untersuchen und zu belegen. Die Methode ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ wird im Folgenden in ihrer Prozesssystematik erläutert, des weiteren wird skizziert, wie dieses theoretische Modell für die bibliothekarische Praxis modifiziert umgesetzt werden kann. Eine ausführliche Darstellung der ‚Wissensbilanz – Made –Made in Germany‘ am Beispiel der Stadtbibliothek Mannheim findet sich im Anhang. ⁶⁷⁶

2.7.1 Zur Methodik der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘

Die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Zusammenarbeit mit dem AK Wissensbilanz und dem Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) im Rahmen eines Projektes zur Förderung von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ab 2003 entwickelt. ⁶⁷⁷ Das Modell wurde mehrfach modifiziert und so hat man – gestützt auch durch diverse Pilotanwendungen – eine Software-gestützte Methode entwickelt, die

[...] als strategisches Managementinstrument zur gezielten Steuerung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals eines Unternehmens weit über Deutschland hinaus anerkannt [ist]. [...] ⁶⁷⁸

Angelehnt vor allem auch an Bausteinen des Qualitätsmanagements ist die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ ein Instrument, das die immateriellen Stärken und Schwächen einer Unternehmung einer Untersuchung unterzieht. Der große Vorteil von Wissensbilanzen ist, dass sie im Gegensatz zu diversen

⁶⁷⁴ Schuster (2009), S. 137

⁶⁷⁵ Klug (2009), S. 8

⁶⁷⁶ s. hauptsächlich Online-Anhang 14 aber auch Online-Anhänge 6 bis 8

⁶⁷⁷ Weiterführende Informationen, Broschüren und auch Beispielbilanzen sind ebenso wie der Download der Software über Arbeitskreis Wissensbilanz | Wissensbilanzen [Online Ressource], o.J., möglich. Sehr fundierte Einführungen in das Bilanzieren von Wissen bieten ausführlich Mertins/Alwert/Heisig (2005), Alwert (2006), Bornemann /Reinhardt (2008) und – u.a. in Zusammenhang mit Bibliotheken – Klug (2009) und als Überblick Schuster (2009)

⁶⁷⁸ Fit fürs Wissensbilanzaudit (2012), S. 4

anderen Strategieinstrumenten den theoretischen Überbau der Institution mit den tatsächlichen Organisationsprozessen, Dienstleistungen und vorhandenen Kapitaldimensionen (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) zusammenstellt und Interdependenzen aufzeigt. Über diese Interdependenzen wird nicht nur das Bewusstsein für die zahlreichen immateriellen Faktoren, die den Erfolg der Organisation ausmachen, geweckt, es wird auch aufgezeigt, ob der eruierte Ist-Stand der Stärken und Schwächen kongruent zu den formulierten Zielen und strategischen Überlegungen ist. Inkongruenzen können somit abgeglichen werden, entweder indem die Zielsetzung modifiziert oder Kapitaldimensionen angepasst werden.

Indikatoren, die in diesem Prozess vergeben werden, können hier auch quantitative und somit messbare Anhaltspunkte für das Management von immateriellen Erfolgsfaktoren liefern.

Softwaregestützt (und dies ist einer der Hauptvorteile des BMWI-Modells zur Wissensbilanzierung gegenüber anderen Vorgehensweisen) kann in einem achteiligen Arbeitsprozess die eigene Wissensbilanz erstellt werden.

Die Erstellung einer ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ orientiert sich an dem entsprechenden Projektleitfaden und gliedert sich in die Schritte 1.) Geschäftsmodell beschreiben; 2.) Intellektuelles Kapital definieren; 3.) Intellektuelles Kapital bewerten (nach Qualität, Quantität und Systematik); 4) Intellektuelles Kapital messen (Indikatoren erheben und zuordnen); 5.) Wirkungszusammenhänge erfassen; 6.) Wirkungsnetz analysieren und Analyseergebnisse auswerten; 7.) Maßnahmen ableiten; 8.) Wissensbilanz finalisieren (erstellen und kommunizieren).⁶⁷⁹

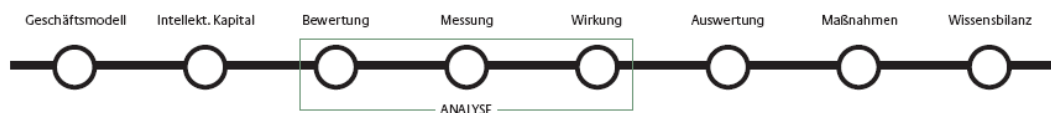


Abb. 45 Prozess und Projektablauf der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘
Quelle: Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 12

In zeitversetzten Workshops werden Einflussfaktoren, Indikatoren und Ziele bestimmt und gewichtet, sodass in einer Art Stärken-Schwächen-Analyse letztendlich die weitere strategische Ausrichtung bestimmter Maßnahmen erfolgt. Dabei legt die Bilanzierung mit der BMWi-Software Wert darauf, dass durch die Kombination von eher weich definierten Einflussfaktoren mit quantifizierten Indikatoren die unternehmensinterne Komplexität transparent dargestellt wird und so ein sehr hohes qualitatives Erkenntnisinteresse mit entsprechend ableitbaren Handlungsoptionen erzielt werden kann. Die Wissensbilanz

[...] zeigt nicht nur, was ein Unternehmen weiß, sondern auch, wo sich noch Verbesserungspotenzial verbirgt.
[...]⁶⁸⁰

⁶⁷⁹ Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 12 und S. 16ff.

⁶⁸⁰ Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 5

So wird im Rahmen von Wissensbilanzen eine ganzheitliche Betrachtung des Intellektuellen Kapitals im Gesamtzusammenhang der Organisation bzw. der ausgewählten Organisationseinheit vollzogen. Qualitätsmanagement und Wissensmanagement stehen hier in einem direkten Zusammenhang:

[...] Die Anforderungen, die die ISO 9000/2000 [*Qualitätsmanagementnorm, Anm. des Vf.*] an ein Informationsmanagement und damit an den Qualitätsmanager stellt, [decken sich] weitestgehend mit den Aufgaben des Wissensmanagers [...]: internes und externes Wissen identifizieren, dieses Wissen evaluieren, Wissenstransparenz schaffen, gegebenenfalls Wissen erwerben, Wissen (ver-)teilen, Wissen entwickeln, Wissen verankern. [...] Der Qualitätsmanager und der Wissensmanager haben also dasselbe Ziel, ja sie sind Läufer auf parallelen, sich teilweise überschneidenden Bahnen. [...] Beide sind geschickte Psychologen und Kommunikatoren und wissen dem Faktor Mensch Rechnung zu tragen, [...] beide sind zuallererst angewiesen auf das erklärte Engagement des Top-Managements [...] und [...] beide wirken nicht direkt auf die Produktqualität oder auf z.B. die Innovationsschnelligkeit, ja ihr tatsächlicher Einfluss ist nur mittelbar, wenn überhaupt, nachzuweisen. [...] ⁶⁸¹

Hier setzt die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ an und

[...] hilft dabei, die [...] immer wichtiger werdenden weichen Einflussfaktoren messbar zu machen und daraus Maßnahmen zu ihrer gezielten Entwicklung abzuleiten [...]. ⁶⁸²

Einer Intention, der Bibliotheken bereits in Vergangenheit und Gegenwart über verschiedene Werkzeuge, Analyseinstrumente und Zertifizierungen von BIX bis hin zur „Ausgezeichneten Bibliothek!“ ⁶⁸³ Rechnung zu tragen suchen.

Im Strukturmodell der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ stellt sich dieser ganzheitliche Anspruch grafisch wie folgt dar:

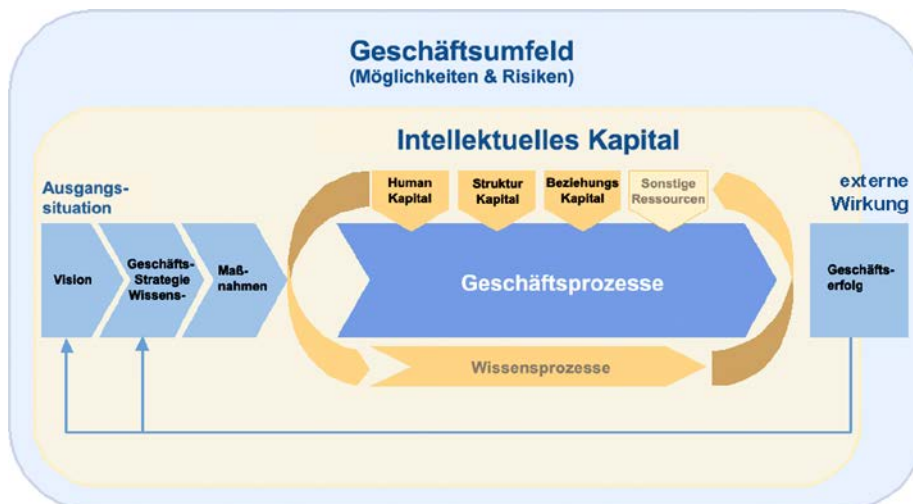


Abb. 46 Strukturmodell der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘
Quelle: Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 10

Wissens- und Innovationsvorsprünge sowie ein effizienter Umgang mit Wissen sind für Unternehmen oft entscheidende Wettbewerbsvorteile. Darüber hinaus ist die systematische Darstellung der unternehmensspezifischen Kernkompetenzen und Arbeitsstrukturen gegenüber Kunden und Kapitalgebern

⁶⁸¹ Vollmar (2000), S. 2, 4 und 5

⁶⁸² Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 5

⁶⁸³ Der BIX – Bibliotheksindex wird jährlich durchgeführt gehört zu den am längsten laufenden Leistungsvergleichen im Bibliothekswesen. Vgl. Wimmer (2012). Das Projekt ‚Ausgezeichnete Bibliothek‘ zertifiziert in Bibliotheken erfolgreich Ideen, Konzepte, Methoden und Instrumente für ein passgenaues Qualitätsmanagement. Vgl. u.a. Vonhof (2010)

zu einem ausschlaggebenden Einflussfaktor geworden. Übliche Bilanzen und Controllinginstrumente reichen hierzu nicht aus, da das intellektuelle Kapital, wie beispielsweise spezielles Know-how und gute Geschäftsbeziehungen, in ihnen meist unberücksichtigt bleibt.

Nach der Beschreibung des Geschäftsmodells der zu bilanzierenden Organisation oder Organisationseinheit wird anhand verschiedener Geschäftsprozesse Intellektuelles Kapital unterteilt in

- Humankapital als Oberbegriff für die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivationen der Menschen,
- Strukturkapital als Oberbegriff für vorhandene und eingesetzte Strategien und Strukturen, die eine (erfolgreiche) Teilhabe ermöglichen,
- Beziehungskapital als Oberbegriff für das Geflecht aus externen Kontakten, internem Zusammenspiel und genereller Vernetzung.

Über ein Ranking der definierten Erfolgsfaktoren nach Güte (Qualität), Menge (Quantität) und struktureller Pflege (Systematik) sowie einem an dem Modell der Vernetzungsmatrix nach VESTER⁶⁸⁴ orientierten Systemgrid, dem sog. Potenzialportfolio, werden aktive Elemente in Interdependenz zu dem unternehmerischen Gesamtsystem herausgearbeitet. Je stärker das einzelne Element in seiner Wirkung auf das Gesamtsystem, desto eher können an diesem Element ausgerichtete Maßnahmen den Gesamterfolg des untersuchten Bilanzierungsbereiches beeinflussen.

Die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ ist kein originäres analytisches Auswertungsinstrument, das sich in das System der Methodenkombination Delphi- und Szenario-Technik einordnet. Es handelt sich um ein eigenständiges, geschlossenes System, das mit den beiden Methoden allerdings eines gemeinsam hat: Auch die Wissensbilanz richtet – im Gegensatz zur Finanzbilanz eines Unternehmens, das

[...] primär die Vergangenheit bewertet, um getroffene Entscheidungen zu legitimieren [...] – ihren Blick auf die Zukunft und das Entwicklungspotenzial einer Organisation. [...] ⁶⁸⁵

Sie stellt zudem ein eigenständiges Analyseinstrument dar, das speziell zur Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen in kleinen und mittleren Unternehmungen konzipiert worden ist, und das sukzessive in anderen, weniger klassisch-marktwirtschaftlich orientierten Betrieben zum Einsatz gekommen ist. ⁶⁸⁶ Seit 2003 ist es (lt. den Initiatoren aus dem Fraunhofer IPK) gelungen,

[...] die Wissensbilanz als ein erfolgreiches Managementinstrument im deutschen Mittelstand [zu] verbreite[n] und vielfach zur Anwendung [zu bringen]. Neben den methodischen Entwicklungen – 1.000 erstellte Wissensbilanzen im deutschen Mittelstand und 145.000 abgerufene Hilfsmittel (Leitfaden, Broschüren, Wissensbilanz-Toolboxen) – wurde auch immer Wert darauf gelegt, ein Netzwerk an Multiplikatoren und Anwendern der Methode aufzubauen, um den Verbreitungsgrad der Wissensbilanz kontinuierlich zu erhöhen. [...] ⁶⁸⁷

⁶⁸⁴ vgl. Vernetzungsmatrix und Systemgrid der Szenario-Technik, Kap. 1.2.1 (Szenario-Technik) und Kap. 2.6.3

⁶⁸⁵ Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 10

⁶⁸⁶ So z.B. bereits 2004 in der Zentrale des Deutschen Caritas Verbandes, 2006 in der Musikschule Tübingen und in den Kliniken Heiligenfeld und 2010 in der Diakonie Rosenheim. Vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz | Wissensbilanzen [Online-Ressource], o.J., o.S.

⁶⁸⁷ Im Blickpunkt: Gründung Bundesverband Wissensbilanzierung (2012), S. 1

Mit Ablauf der Förderung durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in 2012⁶⁸⁸ kann die 3-stufige Projektphase der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ als beendet angesehen werden.

Die beschriebene Form der Wissensbilanzierung stellt ein qualitätsgeprüftes, mehrfach modifiziertes und langjährig wissenschaftlich begleitetes valides Instrument dar.⁶⁸⁹ Es kann in die bisher skizzierten Verfahren – allen voran in den Methodenmix der szenariobasierte Delphi-Studie – nicht eingegliedert werden, sondern stellt als in sich geschlossenes System einen Exkurs dar, dessen innovativer Ansatz (und damit auch dessen legitimer Einsatz im Kontext des vorliegenden Forschungsprojektes) darin besteht, mit der Mannheimer Zentralbibliothek zu untersuchen, ob dieses Instrument und, wenn ja, unter Berücksichtigung welcher Rahmenbedingungen und mit Hilfe welcher Modifikationen in Öffentlichen Bibliotheken erfolgreich zum Einsatz kommen kann.

Zusammenfassend erfolgt somit im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die Falsifizierung bzw. die Verifizierung der Transformierbarkeit eines neuen, aber bewährten Analyseinstrumentes für kleine und mittlere Unternehmen auf Bibliotheken.

Dabei wird auf eine Darstellung der kleinteiligsten Schritte verzichtet. Es wird sich im Großen und Ganzen an der mehrfach bereits überarbeiteten Darstellung der Mannheimer Wissensbilanz orientiert, wie sie für den Prozess der Zertifizierung an das Fraunhofer IPK übermittelt und in ausgewählten Bestandteilen bereits mehrfach publiziert wurde.⁶⁹⁰

⁶⁸⁸ vgl. Im Blickpunkt: Gründung Bundesverband Wissensbilanzierung (2012), S. 1

⁶⁸⁹ vgl. Mertins/Alwert/Heisig (2005), Alwert (2006), Bornemann/Reinhardt (2008)

⁶⁹⁰ vgl. hier u.a. Becker (2010a), Becker (2010b), Becker (2010c), Becker (2010d), Becker (2010e), Becker (2011), Ein neues Management-Instrument für den deutschen Mittelstand – und für Bibliotheken! Wissensbilanz – Made in Germany unterstützt die strukturelle Weiterentwicklung (2011)

2.7.2 Durchführung der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ am Beispiel der Zentralbibliothek Mannheim

Als wesentlich für den Erfolg der Wissensbilanz gilt eine ausgewogene Teamzusammenstellung, die sowohl die vertikale (Mitarbeiter der verschiedenen Hierarchieebenen) wie auch eine horizontale (Mitarbeiter der verschiedenen Funktionsbereiche) Zusammenstellung berücksichtigt und so garantiert, dass ein Überblick über die Gesamtheit der Abläufe in der Auswahl sichergestellt ist.⁶⁹¹

Das Projektteam für die Mannheimer Zentralbibliothek wurde folgendermaßen zusammengesetzt:⁶⁹²

Projektleitung

- Tom Becker, Leitung Zentralbibliothek

Projektteam (in alphabetischer Reihenfolge)

- Melanie Hamacher, stellvertretende Leitung des bibliothekstechnischen Teams
- Marion Heckmann, InfoService N1, E-Services Zentralbibliothek
- Barbara Kette, Leitung Lektorat Stadtbibliothek Mannheim
- Christine Nölte, InfoService N1, Jugendarbeit Zentralbibliothek / Klassenführungen
- Edith Strohm-Feldes, komm. Direktion Stadtbibliothek Mannheim / Leiterin der Abteilung Stadtteilbibliotheken und Wissensexpertin für die vorliegende Studie
- Ullrike Wittur, Leitung des bibliothekstechnischen Teams

Moderatoren des Workshops (in alphabetischer Reihenfolge)

- Anja Flicker, Direktorin der Stadtbücherei Würzburg, Wissensmanagerin des Jahres 2002
- Ann Kathrin Klug, Absolventin der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart und Preisträgerin des BIT-Online Innovationspreises 2010⁶⁹³

Das Projektteam hat in Vorbereitung zur Erstellung der Wissensbilanz die Broschüre ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘⁶⁹⁴ erhalten, der Leitfaden 2.0 zur Erstellung der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘⁶⁹⁵, der die Vorlage für das Vorgehen in diesem Projekt bildete.

Voraussetzung für die Durchführung einer Wissensbilanz ist danach die klare Definition von Bilanzierungsbereich, Geschäftsumfeld und Vision der zu untersuchenden Institution.

Der **Bilanzierungsbereich** der auszuführenden Wissensbilanz definiert sich wie folgt:

⁶⁹¹ Für Institutionen unter 30 Mitarbeitern genügt ein kleines Team von ca. 6 Personen.

⁶⁹² Die Funktionsbezeichnung der aufgeführten Personen richtet sich nach dem Zeitpunkt der Wissensbilanzierung, sprich nach Winter 2009 / 2010.

⁶⁹³ Den Innovationspreis bekam Frau Klug für ihre (theoretisch angelegte) Bachelorarbeit über Wissensbilanzierungen in Bibliotheken, vgl. Klug (2009).

⁶⁹⁴ Wissensbilanz – Made in Germany (2008b)

⁶⁹⁵ Wissensbilanz – Made in Germany (2008a)

Bilanzierungsbereich ist die Zentralbibliothek im Stadthaus N1 der Mannheimer Stadtbibliothek inklusive der Zeitschriftenabteilung. Dazu gehören nicht die Stadtteilbibliotheken, die Mobile Bibliothek und die weiteren für die Öffentlichkeit zugänglichen Bereiche wie die Kinder- und Jugendbibliothek sowie die Musikbibliothek im Dalberghaus.

Im Einzelnen wird bei der Bestimmung der Geschäftsprozesse, aber auch des Intellektuellen Kapitals noch zu klären sein, welche Bereiche der Zentralen Dienste (Katalog- & Bestellabteilung, Lektorat, Presse- & Öffentlichkeitsarbeit, EDV) und welche anderen Dienstleistungen mit Zusatz- bzw. Querschnittsfunktion (Europe Direct Informationszentrum, Veranstaltungsarbeit, Angebote der Vermittlung von Informationskompetenz, virtuelles Serviceangebot, Metropol-Card, Liefersdienst) wie in die Bilanzierung mit einbezogen werden sollen.

Das **Geschäftsumfeld** der auszuführenden Wissensbilanz definiert sich wie folgt:

Die Mannheimer Zentralbibliothek im Stadthaus N1 ist eine von vielen Bildungs- und Freizeiteinrichtungen in der Metropolregion Rhein-Neckar. Als solche hat sie in erster Linie den Auftrag, die Bürger ihrer Stadt – hier insbesondere jungen Erwachsenen – beim Erwerb von Kernkompetenzen im lebenslangen Lernen auf voruniversitärem Niveau zu unterstützen und entsprechende Dienstleistungen und Medienangebote bereit zu stellen. Sekundär und vor allem über ihre Systemergänzungsfunktion bietet die Zentralbibliothek auch Medien sowie begleitende Angebote zur Freizeitgestaltung und kulturellen Teilhabe auf mittlerem Niveau in Abgrenzung zu anderen auch kommerziellen Anbietern an. Weitere Schwerpunkte sind

- in Zusammenarbeit mit anderen kommunal bzw. kommunal geförderten Einrichtungen die begleitende Spracherwerbsunterstützung nicht deutschsprachiger Mitbürger;
- verstärkte kommunale und regionale Projektarbeit und Vernetzung;
- CHANGE² – stetige Veränderung in Anlehnung an den demographischen Wandel respektive sich entwickelnde Lebensstiltypen und Implementierung sowie Ausgestaltung entsprechender Serviceangebote.

Die aktuelle Herausforderung an die Zentralbibliothek im Stadthaus N1 in einer sich zunehmend rasanter entwickelnden Wissens- und Mediengesellschaft des 21. Jahrhunderts ist es, diesem Auftrag in einer durch hohe und wahrscheinlich steigende Arbeitslosigkeit sowie durch einen großen nicht-deutschen Bevölkerungsanteil geprägten Stadtgesellschaft in Zeiten knapper werdender finanzieller, personeller und organisationaler Ressourcen wirksam nachgehen zu können.

Die **Vision** der auszuführenden Wissensbilanz definiert sich dies aufnehmend wie folgt:

Die Mannheimer Zentralbibliothek kann ihre gesamte bildungspolitische Schlagkraft nur dann entfalten, wenn die bisher dezentral situierten Einrichtungen bibliothekarischer aber auch administrativer Art unter einem Dach an zentraler Stelle zusammengeführt werden können. So kann sie innovativ und up-to-date den gesellschaftlichen Veränderungen und wechselnden Zielgruppen zeitnah und flexibel Rechnung tragen.

Als kundenfreundlichste Bibliothek soll sie das Flaggschiff der Öffentlichen Bibliotheken der Metropolregion Rhein-Neckar werden, die sich über die Metropol-Card zu einem tatsächlichen Bibliotheksverbund zusammengefunden haben.

Mit einem aktuellen Medienangebot bietet sie ihren Kunden in modernem Ambiente Zugriff auf Informationen zum lebensbegleitenden Lernen und zur Freizeitgestaltung – online mit einem attraktiven 24/7-Angebot, niedrighschwellig und serviceorientiert vor Ort.

Bildung als Querschnittsaufgabe zu vermitteln ist ihre Kernkompetenz, und so bietet sie vor allem für Schüler gemeinsam mit zahlreichen anderen kommunalen und regionalen Trägern ein qualitativ hochwertiges Angebot zum Erwerb von Information Literacy bzw. Informationskompetenz aktiv an.

Auf eine ausführliche Dokumentation der strategischen Rahmenbedingungen sowie der Geschäftsprozesse und Geschäftserfolge wird an dieser Stelle verzichtet.

Nachdem das Geschäftsmodell definiert war, galt es, **Einflussfaktoren** für die Mannheimer Zentralbibliothek zu definieren und diese den Bilanzierungsrubriken Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital zuzuordnen. Der Findungsprozess dieser Einflussfaktoren wurde maßgeblich unterstützt durch bereits vorhandene Checklisten und theoretischen Vorüberlegungen.⁶⁹⁶

Einflussfaktoren im Humankapital sind:

- HK 1: Mitarbeiterqualifikation
- HK 2: Mitarbeitererfahrung und Innovationspotential
- HK 3: Führungskompetenz und Führungsverhalten
- HK 4: Sozialkompetenz und Kundenorientierung
- HK 5: Mitarbeitermotivation

Einflussfaktoren im Strukturkapital sind:

- SK 1: Führungsprozesse
- SK 2: Organisationskultur und Arbeitsklima
- SK 3: Kooperation, Wissenstransfer und lernfördernde Arbeitsumgebung
- SK 4: Wissensdokumentation und Informationstechnologie
- SK 5: Innovationen und kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Einflussfaktoren im Beziehungskapital sind:

- BK 1: Kundenbeziehungen
- BK 2: Beziehungen zu Kooperationspartnern

⁶⁹⁶ vgl. u.a. Checkliste „Standard-Einflussfaktoren“ der Fraunhofer IPK (Stand Juli 2008) sowie „Bericht Einflussfaktoren“ des Arbeitskreises Wissensmanagement der Periode 2006/2007. Zudem konnten auf die theoretischen Vorüberlegungen von Klug (2009), S. 57 ff und Schuster (2009), S. 103 ff zurückgegriffen werden. Die Einflussfaktoren werden zudem mit messbaren Indikatoren versehen (im Fall der vorliegenden Analyse mit Indikatoren und sog. Einschätzungskriterien), die ihrerseits Soll- und Ist-Werte zugeordnet bekommen und dabei helfen sollen, die Ausprägung des jeweiligen Einflussfaktors zu bestimmen. Indikatoren bzw. Einschätzungskriterien werden in Teilen mehrfach genutzt. Sie haben – einem anderen Einflussfaktor beigeordnet – i.d.R. eine andere Gewichtung und nehmen damit unterschiedliche Funktionen wahr. Auf die Auflistung der Indikatoren wird im Rahmen dieser Arbeit (s.a. Online-Anhang 14) verzichtet.

- BK 3: Beziehungen zur Öffentlichkeit und Image (Vertrauen und Standing)
- BK 4: Beziehungen zum Unterhaltsträger bzw. zu über- und nebengeordneten Abteilungen

Die so insgesamt 14 definierten Einflussfaktoren wurden anschließend anhand der folgenden drei Dimensionen bewertet:

- Quantität
Stimmt die Menge des Faktors bzw. wie wird die Menge eingeschätzt?
- Qualität
Stimmt die Güte des Faktors bzw. wie wird die Güte eingeschätzt?
- Systematik
Stimmen Definition, Regelmäßigkeit und strukturierte/r Weiterentwicklung/Einsatz/Kommunikation des Faktors bzw. wie werden Definition, Regelmäßigkeit und strukturierte/r Weiterentwicklung/Einsatz/Kommunikation eingeschätzt?

In der ersten Hälfte des Workshops wurden anhand einer fünfstufigen Bewertungsskala Qualität, Quantität und Systematik der 14 Einflussfaktoren gerankt:

- 0% Quantität/Qualität/Systematik ist nicht sinnvoll ermittelbar oder (noch) nicht vorhanden.
- 30% Quantität/Qualität/Systematik ist teilweise ausreichend.
- 60% Quantität/Qualität/Systematik ist meist ausreichend.
- 90% Quantität/Qualität/Systematik ist (immer/absolut) ausreichend.
- 120% Quantität/Qualität/Systematik ist besser oder höher als erforderlich.

Diese Bewertung hat dabei nicht Ist-Zustand und Rückblick im Fokus, sondern greift auf die anfangs festgeschriebenen Ziele, Visionen und Strategien prognostisch zurück.

Die reinen Zahlenwerte, die sich aus dieser Bewertung ergeben, sind mit einer gewissen Vorsicht zu betrachten – eine tatsächliche Aussage erfahren sie über die an die prozentuale Einschätzung des Bilanzierungsteams gekoppelte inhaltliche Kommentierung einerseits, andererseits durch ein Betrachten einzelner Indikatoren. Des Weiteren wird die Aussagefähigkeit der Einflussfaktoren ohnehin erst über die Interdependenz untereinander aber auch mit den Geschäftsprozessen und den Geschäftserfolgen sichtbar.

Im zweiten Teil des Workshops wurden die **Wechselwirkungen** der Einflussfaktoren bewertet. Da hierbei nicht nur die Wirkung der Faktoren aufeinander, sondern zusätzlich auch die Einflussgrößen auf die Geschäftsprozesse sowie die Geschäftserfolge festzuhalten waren, galt es 280 Wertungen vorzunehmen.⁶⁹⁷

Die Bewertungsdimensionen unterscheiden sich von denen der QQS-Analyse dahingehend, als dass eine 4-stufige Skala zugrunde gelegt wurde:

- Faktor 0 = keine Wirkung
- Faktor 1 = schwache Wirkung
- Faktor 2 = mittlere Wirkung
- Faktor 3 = starke Wirkung

Dabei ist für die Entscheidungsfindung (welche Einflussstärke hat X auf Y) ein Aushandlungsprozess ausschlaggebend – Einzelmeinungen mussten begründet werden, und im Diskurs wurde dann die Stärke mit einander verhandelt. Durch die (spielerische) Interaktion wurde zudem der (ohnehin nur anfänglich feststellbare) hierarchische Einklang zwischen Führungskräften (kommissarische Direktion, Leitung Lektorat, Leitung Zentralbibliothek) und Mitarbeitern aufgebrochen.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Wechselwirkung konnte als eines der zentralen Ergebnisse der Wissensbilanz das Potenzialportfolio gebildet werden, mit dessen Hilfe die entwicklungsfähigen Einflussfaktoren bestimmt und Maßnahmen zur Optimierung des Intellektuellen Kapitals der untersuchten Organisation abgeleitet werden können:

[...] Zentrales Ergebnis der Auswertung ist das Potenzial-Portfolio, in dem die Bewertung der Faktoren für das Unternehmen zusammen mit ihrem Einflussgewicht dargestellt werden. Somit ist auf einen Blick erkennbar, welche Faktoren auf Grund ihrer hohen Wirkung auf das Gesamtsystem und ihrer relativ niedrigen Bewertung entwickelt werden müssen. Es werden dringende Handlungsfelder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit identifiziert. [...] ⁶⁹⁸

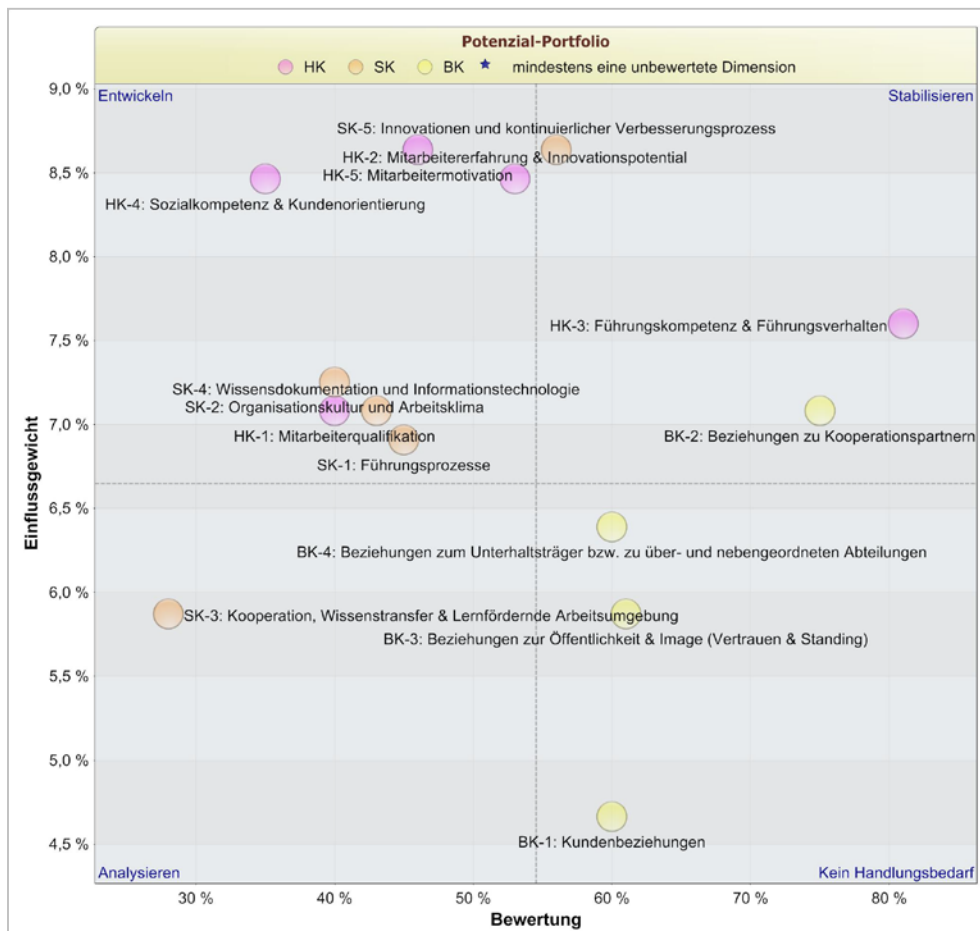
Von 14 definierten Einflussfaktoren verfügen, so die ersten Ergebnisse, folgende sieben über ein sehr starkes Entwicklungspotential:

- einerseits sind dies im Bereich Humankapital
 - .- Sozialkompetenz und Kundenorientierung (HK 4)
 - .- Mitarbeitermotivation (HK 5) sowie
 - .- Mitarbeitererfahrung und Innovationspotential (HK 2)
 - .- Mitarbeiterqualifikation (HK 1)
- andererseits im Bereich Strukturkapital
 - .- Wissensdokumentation und Informationstechnologie (SK 4)

⁶⁹⁷ Dabei wurden bewusst auf die Analyse der Wirkungen von Geschäftsprozessen und Geschäftserfolgen aufeinander sowie die von Geschäftsprozessen und Geschäftserfolgen auf die Einflussfaktoren verzichtet. Begründung: Prozesse bedingen die Erfolge, von einer starken Wirkung ist auszugehen. Ebenso galt als gegeben, dass hervorragende Erfolge ihrerseits ebenso wie reibungslos funktionierende Prozesse eine starke positive Auswirkung auf die einzelnen Einflussfaktoren haben.

⁶⁹⁸ Wissensbilanz – Made in Germany (2008a), S. 12

.- Organisationskultur und Arbeitsklima (SK 2) und



.- Führungsprozesse (SK 1).

Das Potenzial-Portfolio verdeutlicht dies grafisch:

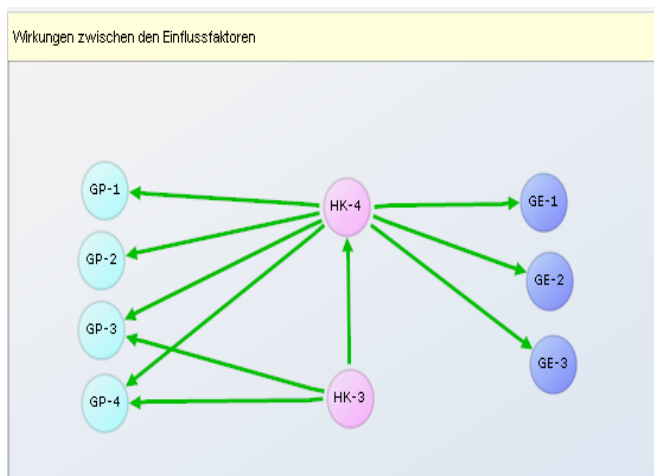
Abb. 47 Potential-Portfolio der definierten Einflussfaktoren
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit der Wissensbilanz-Toolbox 2.0

Im Matrixfeld ‚Stabilisieren‘ und damit gut positioniert sind die Bereiche ‚Führungskompetenz und Führungsverhalten‘ (HK 3) sowie die ‚Beziehungen zu den Kooperationspartnern‘ (BK 2), wohingegen ‚Innovation und kontinuierlicher Verbesserungsprozess‘ (SK 5) auf der Schwelle zu zwei jeweils benachbarten Matrixfeldern liegen und somit noch einer stabilisierenden Optimierung bedürfen.

Die weiteren Einflussfaktoren im Bereich Beziehungskapital BK 4 (‚Beziehungen zum Unterhaltsträger bzw. zu über- und nebengeordneten Abteilungen‘), BK 3 (‚Beziehungen zur Öffentlichkeit und Image‘) und BK 2 (‚Beziehungen zu Kooperationspartnern‘) können von der Analyse her zurückgestellt werden. Alle diese Elemente sind im Matrixfeld ‚Kein Handlungsbedarf‘ positioniert. Der Faktor ‚Kooperation, Wissenstransfer und lernfördernde Arbeitsumgebung‘ (SK 3) sollte noch genauer analysiert werden, bevor hier Handlungsvorschläge abgeleitet werden können.

Mittels des Potential-Portfolios können – analog zum Vorgehen innerhalb der Vernetzungsmatrix der zweiten Befragungsrunde – Elemente bestimmt werden, die einen starken systemischen Einfluss haben, und auf die es sich im innerorganisatorischen kontinuierlichen Verbesserungsprozess folgerichtig zu konzentrieren gilt: entsprechende Maßnahmen können passgenau vor allem auch durch eine verknüpfende Analyse mit den Ergebnissen aus der QQS-Analyse sowie ggf. aus den Ergebnissen der Indikatorenbewertung definiert werden. Ebendiese der Potentialportfolio-Analyse vorangehenden Schritte gewährleisten, dass die Maßnahmen die Erreichung der strategischen Ziele unterstützen und die größtmögliche Hebelwirkung entfalten. Eine ergänzende Gewährleistung kann mittels der Software erstellten Wechselwirkungsanalysen einzelner, als relevant gewichteter Faktoren erzielt werden (s.u.). Eine ausführliche Analyse für alle sieben mit Entwicklungspotential versehenen Einflussfaktoren würde den Rahmen dieses Berichts sprengen. Daher wird sich auf eine Beispielanalyse des Einflussfaktors ‚Sozialkompetenz und Kundenorientierung‘ (HK 4) aus dem Bereich Humankapital beschränkt. Ergänzend werden abschließend Handlungsanregungen für die weiteren sechs Bereiche skizziert.⁶⁹⁹ Um einen eher ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, wurden für diese erste Analyse vor allem die direkten Wirkungszusammenhänge als Diskussion- und Entscheidungsgrundlage hergenommen. Das beispielhafte Wirkungsnetz, das sich aus der Software generieren lässt, beschreibt die systemischen Interdependenzen zu HK 4 recht anschaulich und ermöglicht so, eine differenzierte Analyse vorzunehmen:⁷⁰⁰

Abb. 48 Beispiel-Wirkungsnetz zu HK 4: Sozialkompetenz und Kundenorientierung



Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit der Wissensbilanz-Toolbox 2.0

⁶⁹⁹ Der inhaltliche Stand dieser Beispielanalysen referenziert auf Winter 2010/2011. Inzwischen sind Maßnahmen umgesetzt worden, einige wurden modifiziert und andere gecancelt.

⁷⁰⁰ Alle sieben ausbaufähigen Einflussfaktoren wurden in einem Maßnahmenplan mit Handlungsstränge partizipativ über das Kernteam der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ hinaus tiefergehend analysiert, entsprechende Maßnahmen wurden mit einer konkreten Verantwortung, Zieldefinition und zeitlichen Meilensteinvorgabe an bestimmte Personen gebunden. Dies erfolgte zumindest in Teilen vor, während und nach der Amtsübergabe ‚Leitung Zentralbibliothek Mannheim‘, spielt aber für die Darstellung der promotionsrelevanten Prozessschritte der Wissensbilanzierung keine Rolle.

Wie oben angeführt, verfügt der Einflussfaktor ‚Sozialkompetenz und Kundenorientierung‘ (HK 4) über das größte Entwicklungspotential. Für Analyse und Maßnahmenableitung ist es dabei relevant, weitere Einflussfaktoren zu erkennen, die ihrerseits auf HK 4 einwirken – die Software ermöglicht hier ein entsprechendes Vorgehen.

Der einzig weitere ausgewiesene Einflussfaktor, der direkt auf HK 4 einwirkt (seinerseits aber nur zwei Geschäftsprozesse und keine Geschäftserfolge direkt stärkt) ist der Faktor ‚Führungskompetenz und Führungsverhalten‘ (HK 3), der seinerseits bereits recht gut entwickelt ist. Die Konsequenz aus diesem Ergebnis ist, dass es Aufgabe der Leitung der Zentralbibliothek ist, den Einflussfaktor ‚Sozialkompetenz und Kundenorientierung‘ mit geeigneten Maßnahmen zu optimieren. Erste Maßnahmen wurden bereits 2010 mit einer Fokusgruppenevaluation der kundenbezogenen Kommunikationsdienstleistungen an den Servicetheken der Zentralbibliothek getroffen, aus der wiederum Stärken und Schwächen aufgezeigt und konkrete Handlungsfelder (z.B. Definition von und Arbeiten mit Qualitätsstandards, Fortbildung Auskunftinterviewkompetenz, Modifizierung der Kundenwege etc.) abgeleitet werden konnten.⁷⁰¹ Arbeitsplatzbeschreibungen wurden ebenso aktualisiert und in Mitarbeitergesprächen wurden kontinuierlich Maßnahmenvorschläge gesammelt, die an die Ergebnisse der Wissensbilanz anknüpfen.

Zusätzlich zu den Vorschlägen zu potentiellen Optimierungsmaßnahmen aus dem Wissensbilanzteam konnten in einem Workshop mit Studierenden der HdM Stuttgart, Studiengang Bibliotheksmanagement, Ideen für Handlungskompetenzen aus der Wissensbilanz generiert werden. Diese studentisch-theoretischen Ideen wurden in Rückkoppelung mit dem Wissensbilanzteam aber auch in Absprache mit der Bibliotheksdirektion aufgegriffen. Dabei hat sich ähnlich wie in den Ergebnissen bereits geführter Mitarbeitergespräche gezeigt, dass Maßnahmen und Ideen, die analysierte Potentiale wecken bzw. in reale Erfolge transformieren sollen, oftmals aus mehrere Faktoren mit unterschiedlicher Intention abgeleitet werden. Daher werden sich im Folgenden einige Redundanzen nicht ganz vermeiden lassen. Diese verdeutlichen aber sowohl die Relevanz des Instrumentes wie auch die Querschnittsfunktion, die immateriellen und daher immer auch abstrakt-opaken Handlungsfeldern immanent ist.

Einige der im Anhang angeführten Maßnahmen befinden sich in der Implementierung, andere werden bereits (zumindest in Ansätzen) umgesetzt. Die im Folgenden angedachten Maßnahmen beschreiben den Stand von Sommer 2010:⁷⁰² Gemeinsam mit Vertretern der UB Mannheim wurde ein kooperatives Konzept der Mitarbeiterqualifizierung angedacht, mit den Stadtteilbibliotheken wurde ein verpflichtendes Hospitanzprogramm konzipiert und die erste Kollegin hospitierte bereits in 2010 in zwei anderen Großstadtbibliotheken (Hamburg und München). Weitere Hospitationen z.B. im regionalen Buchhandel wurden angedacht und werden auch von Mitarbeiterseite gewünscht.

Auch bezüglich der Arbeitsstruktur wurden erste Schritte hinsichtlich einer umfassenden Optimierung eingeleitet: Entwürfe zu Tätigkeitsbeschreibungen wurden der Direktion zur Entscheidung vorgelegt

⁷⁰¹ vgl. Berthele/Obermeier (2011)

⁷⁰² Der Vf. hat zum September 2010 die Stadtbibliothek Mannheim verlassen und konnte somit die weitere Entwicklung rund um die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ nur noch aus der Ferne und eher beobachtend begleiten.

und sollen – gemeinsam mit Mitarbeitenden und Personalvertretung – individualisiert werden. Einzelne Tätigkeiten wurden bereits in Flussdiagrammen als Prozess festgehalten. Ein Organigramm, das auch Skillkarten-Ansätze aufnehmen soll, wurde angedacht und soll nach Abklärung der technischen Realisierbarkeit in Absprache mit Personalrat und der Direktion umgesetzt werden.

Das Thema Mitarbeitermotivation und Arbeitsklima war in der Nachphase der Wissensbilanz das am schwersten greifbare. Teamveranstaltungen hat es bisher zwar gegeben, meist war aber nur ein geringer Teil der Teilnehmenden damit zufrieden. Aus den Mitarbeitergesprächen ließen sich zum Stichwort Motivation hier zwei Themen herausfiltern: einerseits wird durchweg positiv hervorgehoben, dass ein fehlertolerantes, offenes, vertrauensvolles und kollegial-kooperatives Miteinander existierte und die Zentralbibliothek auch auszeichnet – andererseits wurde durchgehend angemahnt, dass ein Teil der Mitarbeiter zu wenig Eigeninitiative ergreift, sich nicht für das Ganze verantwortlich sieht und letztendlich den sich ständig verändernden (und nicht geringer werdenden) Ansprüchen an den Arbeitsalltag nicht gerecht werden kann.

Um die Wissensbilanz langfristig als strategisches Managementtool nutzen zu können, hat sich die Stadtbibliothek Mannheim bezugnehmend auf ihre Funktion als kommunaler Wissensmanager für eine geprüfte Qualitätssicherung der Ergebnisse entschieden und sich als Piloteinrichtung um eine Auditierung durch das Fraunhofer IPK beworben. Im Dezember 2010 hat mit der Mannheimer Zentralbibliothek die erste Bibliothek das Wissensbilanz-Zertifikat als Qualitätssiegel erhalten:



Abb. 49 Zertifizierungsurkunde zur Durchführung der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ in der Mannheimer Zentralbibliothek

Bei der Basiszertifizierung sind die Wissensbilanz und Wissensbilanzierung Gegenstand der Prüfung und es werden folgende vier Qualitätskriterien herangezogen:⁷⁰³

- vollständig gemäß den Qualitätsanforderungen,
- plausibel,
- repräsentativ für das Unternehmen und
- nachweisbar.

Die Zertifizierung ist ein umfangreicher Prozess in fünf Phasen, der ggf. iterativ in einem kritischen Dialog zwischen den Auditoren und der Organisation bzw. dem dortigen Initiator der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ führt. Das folgende Flussdiagramm veranschaulicht diesen Ablauf grafisch:

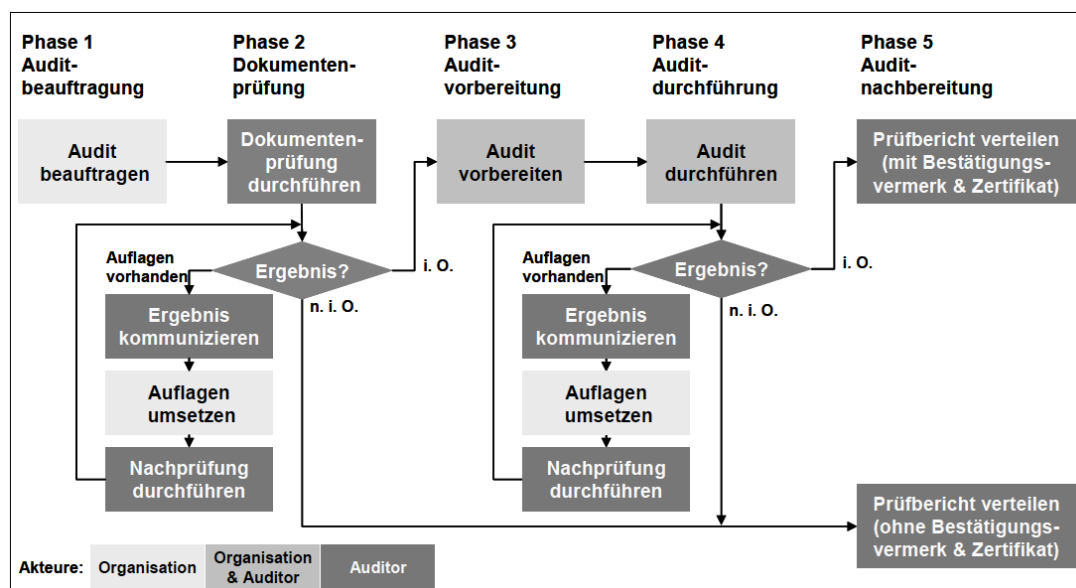


Abb. 50 Zertifizierungsprozess der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘
Quelle: Mertins / Wang (2010a), S. 4

Die Auditoren begutachten dabei nach Beauftragung einerseits die schriftlich verfassten Dokumente – die Wissensbilanz als redaktionell bearbeitetes Papier inkl. den in der Toolbox dokumentierten einzelnen Schritten –, sie interviewen aber auch Mitglieder des Bilanzierungsteams sowie andere Mitarbeiter der Organisation, um so die Plausibilität der erstellten Bilanz stichprobenartig zu kontrollieren:

[...] Wichtig beim Audit ist es, Unrichtigkeiten und Nichtkonformitäten gegenüber den Qualitätsanforderungen zu erkennen, die sich auf die Darstellung des Intellektuellen Kapitals wesentlich auswirken. Außerdem hat das Audit zum Ziel, durch kritische Analyse und Ableitung von Empfehlungen das nachhaltige Management der immateriellen Vermögenswerte zu fördern. [...]⁷⁰⁴

Das Auditierungsverfahren für die Wissensbilanz der Mannheimer Zentralbibliothek startete mit der Einreichung der ersten Auditierungsvorlage im Juli 2010 und fand nach mehrmaliger Überarbeitung anhand verschiedenster Auflagen des Auditteams seinen Höhepunkt in der aufsuchenden Evaluation

⁷⁰³ Bei der Vollzertifizierung spielt zudem noch das Kriterium der ‚Nachhaltigkeit‘ eine Rolle – hier wird eine Vorgänger-Wissensbilanz und die daraus abgeleiteten Maßnahmen der aktuellen Wissensbilanz gegenübergestellt. Vgl. hier und im Folgenden Mertins/Wang (2010a) und Mertins/Wang (2010b)

⁷⁰⁴ Mertins/Wang (2010a), S. 3

am 22. August 2010. Nach einer weiteren redaktionellen und inhaltlichen Einarbeitung diverser Auflagen wurde der Audit mit Aushändigung des entsprechenden Zertifikats im November 2010 erfolgreich beendet: Die Zentralbibliothek im Stadthaus N1 hat somit als erste Bibliothek in Europa nicht nur ihr Intellektuelles Kapital nach der Methode ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ erfolgreich evaluiert, als erste Bibliothek hat sie darüber hinaus auch diesen Prozess zertifiziert bekommen.

Damit findet auch der promotionsrelevante Prozess der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ seinen Abschluss und ein mehr als einjähriges, umfangreiches Projekt von der Idee über Analyse, Maßnahmenableitung und Zertifizierung konnte – wie zudem folgende Zitate belegen⁷⁰⁵ – erfolgreich beendet werden⁷⁰⁶:

„Die Wissensbilanz hat sich als ein Instrument bewährt, das Stärken, Schwächen und Potentiale einer Institution aufzeigt.“

Dr. Bernd Schmid-Ruhe, Direktor der Stadtbibliothek Mannheim

„Die Wissensbilanz ist hervorragend als Übergabeinstrument geeignet und für mich ein guter Bericht zur Verfasstheit der Einrichtung mit ableitbaren Optimierungsmaßnahmen in der mittel- und langfristigen Planung.“

Inka Jessen, Leiterin der Mannheimer Zentralbibliothek ab Herbst 2010

„Die Wissensbilanz ist ein Managementinstrument, mit dem Handlungsfelder sowie Interdependenzen weicher Faktoren und deren Einfluss auf unsere Wertschöpfungskette aufgedeckt werden. Unser intellektuelles Potential, die wir ja auch mit der Ware Wissen agieren, wird so expliziert und steuerbar.“

Edith Strohm-Feldes, stellv. Direktorin, Mitglied im Bilanzierungsteam und Wissensexpertin der vorliegenden Studie

„Die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ ist ein hervorragendes Instrument, mit dem man als Neuling in Führungsverantwortung partizipativ eine strukturierte Entscheidungsgrundlage generieren kann, die gerade eine Stadtbibliothek als ‚kommunale Wissensschnittstelle‘ für zukünftige Herausforderungen optimal rüstet.“

Tom Becker, Leiter der Mannheimer Zentralbibliothek bis Herbst 2010 und Initiator der Bilanzierung

⁷⁰⁵ Becker (2011), o.S.

⁷⁰⁶ vgl. Prozessnachweis zur Erstellung der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ für die Mannheimer Zentralbibliothek. In: Online-Anhang 6: Auditierungsvorlage Wissensbilanz Zentralbibliothek Mannheim (dt.)

2.7.3 Die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ im Kontext der vorliegenden Studie: Fazit und Problematisierung

Der Prozessverlauf der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ ist in Teilen aufwändig und verlangt von den Mitwirkenden in dem Bilanzierungsteam ein hohes Involvement bezogen auf die zu definierenden Einflussfaktoren im Vorfeld wie auch hinsichtlich der umfangreichen Rankings und der komplexen Auswertungen über die zu generierenden Wirkungsnetze der Wissensbilanz-Software. Die Reaktionen der Fachöffentlichkeit auch über den engen Bibliothekskontext hinaus haben gezeigt,⁷⁰⁷ dass die Bewertung von immateriellem Kapital nicht nur, aber auch in Bibliotheken von großem Interesse ist.

Die eingangs in diesem Kapitel angestrebten Ziele der bibliothekarischen Pilot-Wissensbilanz konnten erreicht werden:

- **Bibliotheksstrategisches (Profilierungs-)Ziel**

Weniger die Wissensbilanz als die im Anschluss durchgeführte Evaluation der Kommunikationsdienstleistungen der Mannheimer Zentralbibliothek über ein fokusgruppen-orientiertes Mystery-Shopping⁷⁰⁸ war zumindest für die direkten Stakeholder – die Mannheimer Stadtverwaltung und den Kunden der Zentralbibliothek – von stärkerem Interesse als die Wissensbilanz. Mit letzterer konnte sich die Stadtbibliothek Mannheim allerdings deutschlandweit als Piloter positionieren, und selbst seitens des Bibliotheksweltverbandes (IFLA) wurde Interesse signalisiert. Mittelfristig hilft die Wissensbilanz über die abgeleiteten Maßnahmen, Informationsasymmetrien zu externen Zielgruppen (Kunden, Auftraggebern, Partnern) abzubauen. Erste Schritte konnten bereits erfolgreich unternommen werden.

- **Bibliothekspraktisches Ziel**

Die strukturelle Innenansicht des Systems ‚Mannheimer Zentralbibliothek‘ inklusive der Verschränkungen mit anderen Organisationseinheiten und Institutionen aus Politik und Verwaltung kann als sehr erfolgreich gewertet werden. Heterogene Auffassungen in Zielsetzung und Leistungsspektrum der Zentralbibliothek konnten innerhalb des Bilanzierungsteams sehr schnell greifbar gemacht werden und über entsprechende Kommunikationen in das gesamte Mitarbeiter-spektrum minimiert werden. Vor allem für die Leitungsebene war das verschriftlichte Herausarbeiten von Stärken und Schwächen, Potentialen und Handlungsfeldern sowie deren Interdependenzen für Optimierungen im alltäglichen Miteinander ebenso relevant wie für konzeptionelle Modifizierungen. Nicht zuletzt die Übergabe der Leitung der Zentralbibliothek konnte über die Wissensbilanz erleichtert werden: Der ‚State of the Art‘ sowie die aktuellen Ziele und Herausforderungen waren quasi tagesaktuell, und die neue Leitung erhielt so (s.o.) *„[...] ein[en] gute[n] Bericht zur*

⁷⁰⁷ Der Vf. hat sowohl für diverse Anbieter im bibliothekswissenschaftlichen Segment wie auch auf Veranstaltungen im Rahmen der Wissensbilanz-Roadshows und der Initiierung von Wissensbilanzen für andere soziale und nicht-kommerzielle Organisationen Fortbildungsveranstaltungen oder Vorträge gegeben.

⁷⁰⁸ Berthele/Obermeier (2011), o.S.

Verfasstheit der Einrichtung mit ableitbaren Optimierungsmaßnahmen in der mittel- und langfristigen Planung. [...]“⁷⁰⁹

▪ **Forschungstheoretisches Ziel**

Im Rahmen der Studie wurde validiert, dass das Bilanzieren von Intellektuellem Kapital nach der Methode ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ für Bibliotheken unter bibliothekspraktischen wie bibliotheksstrategischen Zielen realisierbar ist und zu sehr guten Ergebnissen führt.⁷¹⁰ Die gegenwärtigen und zukünftigen opaken strategischen Herausforderungen an die ‚Wissensorganisation Öffentliche Bibliothek‘ können über das Instrument der Wissensbilanzierung fassbarer gemacht und so können organisation- und situationsspezifische Handlungsvorschläge generiert werden.

Bereits in Kapitel 2.2.2 wurden Barrieren beschrieben, mit denen Non-Profit-Organisationen im Gegensatz zu Unternehmen verstärkt zu kämpfen haben: einerseits sind dies u.U. permanente Ressourcenprobleme, die auch die Wissensexperten bereits in den Störfaktoren der ersten Erhebungsrunde angemahnt haben, andererseits sind dies Restriktionen in der Beeinflussung von Kommunikationen. Ähnliche Schwierigkeiten haben sich auch bei der Transformation der Wissensbilanz in die Mannheimer Zentralbibliothek herauskristallisiert: Vornehmlicher Erschwernisfaktor stellte das Wording in den einzelnen, der Betriebswirtschaft entlehnten Begriffe dar, aber auch in der hohen generellen Theorielastigkeit, die sich in der Komplexität der Definitionen, den Abgrenzungsschwierigkeiten einzelner Faktoren untereinander aber auch der Interdependenzen in den Rankings sowie den Schwierigkeiten bei Wechselwirkungsanalyse und Ergebnisinterpretation mittels Potentialportfolio und Wirkungsnetz manifestierte. Da das Bilanzierungsteam methodenimmanent sehr heterogen besetzt war, waren auch Wille und Möglichkeit, sich in diese abstrakten Rahmenbedingungen zu begeben, unterschiedlich stark ausgeprägt. Neben der Komplexität in Erstellung, Durchführung und Ausführung der Bilanz bildet auch die zu investierende Zeit ein nicht zu unterschätzendes Hindernis: einerseits sollte das Bilanzierungsteam – auch wenn vieles gerade im Definitorischen virtuell gestützt erarbeitet werden konnte – in regelmäßigen Abständen zusammentreffen, um in direkter Absprache einzelne Teile abschließend zu bestimmen und andere Arbeitsschritte zu delegieren oder im Diskurs zusammenfassend zu verschriftlichen. Andererseits sind für die beiden großen Wertungsschritte – QQS-Bewertung und Wechselwirkungsmatrix – größere Zeiteinheiten (in Relation zu der Anzahl der zu wertenden Faktoren und der Größe des Bilanzierungsteams) einzuplanen – die Begründer der Bilanzierungsmethode schlugen gar pro Analyseschritt einen ganzen Tag vor. Zumindest für ebendiese beiden Wertungsschritte sollte ein externer Moderator in den Bilanzierungsprozess eingeschaltet werden, und ein Protokollant sollte parallel dazu die Diskussionen und v.a. die unterschiedlichen Standpunkte zu einzelnen diskutierten Bilanzelementen schriftlich festhalten, um eine folgende Auswertung oder aber auch eine erneute Wissensbilanzierung durch fundierte Informationen zu erleichtern.

⁷⁰⁹ Inka Jessen nach Becker (2011), o.S.

⁷¹⁰ Ebenso gute, in Teilen aber durch die Kontinuität in der Führung nachhaltigere Ergebnisse hat auch Anja Flicker als Direktorin der Stadtbücherei Würzburg erzielen können. S.u.a. Becker/Flicker (2012) ; Flicker (2012)

Für die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ spricht vor allem der strukturierte Ansatz der Methode und die für Entscheidungsträger relevanten und gut weiterverarbeitbar aufbereiteten Daten, die über die DV-gestützte Toolbox gewonnen und exportiert werden können. Dies gekoppelt mit einer Flexibilität und Vielseitigkeit des Instruments sind (zumindest insofern auf eine Zertifizierung keinen Wert gelegt wird) die Stärken der beschriebenen Analyse-methode.

Die Wissensexperten sind einerseits über die diversen Publikationen rund um die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ über die Ergebnisse dieses Exkurses informiert worden, auch haben sie in digitaler wie physischer Form die zweisprachig verfasste Broschüre *„Wissensbilanz ‚Made in Germany‘ der Stadtbibliothek Mannheim/Zentralbibliothek im Stadthaus N1. Eine fokussierte Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen einer Non-Profit-Organisation // ‚Intellectual Capital Statement – Made in Germany‘ of the Mannheim Public Library/Central Library Town Hall N1. A focused inventory of immaterial assets in a non profit organisation. Wiesbaden: Dinges & Frick, 2011“* erhalten. Das positive Fazit zur Wissensbilanz wird in dem die Studie abschließenden Szenario abermals aufgegriffen.

2.8 Dritte Befragungsrunde

Telefoninterview zu Werkstattbericht und Trendprojektionen

Die Trendprojektionen stellen die vorletzte Stufe der vorliegenden Untersuchung dar. Trendprojektion greifen bereits ermittelte Tendenzen, z.B. einzelne als relevant begutachtete Schlüsselfaktoren oder validierte Aussagen auf, und gelten im Gegensatz zu Extrempjektionen positiver oder negativer Art als (relativ) wahrscheinlich. Als solche sind sie nachvollziehbar, glaubwürdig und gut fundiert, basieren auf Daten und Fakten und beinhalten in kombinierter Form sowohl negative als auch positive Aspekte:

[...] Die Trendprojektionen sollten ausformuliert sein und die allgemeinen Aspekte aus den eingangs bestimmten Einflussbereichen sowie den diversen gesammelten Einflussfaktoren berücksichtigen und vor allem auch ermittelte Störereignisse, die auf Entwicklungen signifikante Auswirkungen haben und Trendbrüche verursachen könnten, positiv sowie negativ, verarbeiten. Die einzelnen Trendprojektionen dienen als Grundlage für die Ausarbeitung der Zukunftsszenarien, dem endgültigen Ergebnis eines Szenario-Workshops. [...] ⁷¹¹

Um einem bereits in Kapitel 2.6.10 bzw. 2.6.11 problematisierten und u.U. zunehmenden Ausfall von (vor allem britischen) Wissensexperten vorzubeugen, wurde bereits als Konsequenz beschlossen, die Wissensexperten in ihrer Gesamtheit durch ein Telefoninterview und den darüber entstehenden erneuten persönlichen Kontakt im Gespräch stärker an die Studie zu binden. Das (narrative) Feedback der Wissensexperten auf die Trendszenarien sollte analog zum Face-to-Face Basisinterview aufgezeichnet werden, an die guten Erfahrungen mit den Transskripten und der Textanalyse sollten ebenso angeknüpft werden. Im Sinne der reduktiven Tendenz der Gesamtuntersuchung sollte die Fragezahl abermals um mind. 50% reduziert werden, um andererseits aber auch die ‚potentiell zukünftigen Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘ prognostisch-illustrierend aufgreifen zu können, sollte die starke quantitative Konzentration der zweiten Befragungsrunde gebrochen werden und eine qualitative, eher den narrativen Merkmalen des Szenario-Ansatzes entsprechende dritte Befragungsrunde konzipiert werden.

Den Trendprojektionen vorangestellt ist ein sogenannter Werkstattbericht, der quasi die Funktion der Eröffnungsfrage übernimmt und der das Gegenüber zum allgemeinen ‚Stellung-Beziehen‘ zu grundsätzlichen Entwicklungen und Aussagen rund um aktuelle Entwicklungen zum Themenkomplex Wissensmanagement und Öffentliche Bibliotheken motiviert. Für die Form eines ‚Werkstattberichts‘ wurde sich entschieden, da an dieser Stelle Ergebnisse der laufenden, nicht abgeschlossenen Untersuchung einerseits präsentiert werden, andererseits aber auch das, was auf Seiten der befragten Wissensexperten und deren Institutionen unabhängig von den konkreten Trendprojektionen von den Wissensexperten mit dem Themenkomplex der Untersuchung ‚unfertig‘ assoziiert wird, festgehalten werden soll, um so ggf. in das abschließende Szenario integriert werden zu können.

⁷¹¹ nach Kap. 1.2.1, Szenario-Technik, Schritt 6

Werkstattberichte sind typologisch den ‚formalen‘ oder ‚pragmatischen‘ Textsorten zuzuordnen, im Kontext der vorliegenden Untersuchung können sie angelehnt werden an das Konzept der ‚dokumentarischen Methode‘, die

[...] einen Zugang nicht nur zum reflexiven, sondern auch zum handlungsleitenden Wissen der Akteure und damit zur Handlungspraxis [eröffnet]. Die Rekonstruktion der Handlungspraxis zielt auf das dieser Praxis zugrunde liegende habitualisierte und z.T. inkorporierte Orientierungswissen, welches dieses Handeln relativ unabhängig vom subjektiv gemeinten Sinn strukturiert. Dennoch wird dabei die empirische Basis des Akteurswissens nicht verlassen. Dies unterscheidet die dokumentarische Methode von objektivistischen Zugängen, die nach Handlungsstrukturen ‚hinter dem Rücken der Akteure‘ suchen. [...] Die dokumentarische Methode ist darauf gerichtet, einen Zugang zum konjunktiven Wissen als dem je milieuspezifischen Orientierungswissen zu erschließen. [...] ⁷¹²

Mit dem Begriffspaar ‚milieuspezifisches Orientierungswissen‘ ist die Intention des Werkstattberichts passgenau beschrieben: Aus dem Kontext von Funktionselitentum und Institution heraus sollen die Wissensexperten reflexiv und aufnehmend Orientierungsleitmarken zum zu untersuchenden Themenkomplex explizieren.

⁷¹² Bohnsack/Nentwig-Gesemann/Nohl (2007), S. 9 und 14. Dabei verwendet sie „[...] Schritte der formulierenden Interpretation einerseits und der reflektierenden Interpretation andererseits. In diesem Sinne geht es darum, das, was (wörtlich) gesagt wird, also das, was thematisch wird, von dem zu unterscheiden, wie ein Thema, d.h. in welchem Rahmen es behandelt wird. Dieser Orientierungsrahmen (den wir auch Habitus nennen) ist der zentrale Gegenstand dokumentarischer Interpretation. [...]“ ebd., S. 15

2.8.1 Inhaltliche Konzeption der dritten Befragungsrunde

Die inhaltliche Intention der dritten Befragungsrunde war, den Prozess der Reduktion durch eine weitere trichterförmige Zuspitzung voranzutreiben, und gleichsam die Validität dieser Zuspitzung abzusichern. Um dies zu erreichen, wurden die einzelnen Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde und die aus Befragungsrunde zwei verifizierten Schlussfolgerungen in narrativen, geschlossenen Textbausteinen – dem oben beschriebenen Werkstattbericht bzw. den vier Trendprojektionen – zusammengefasst. Dies erforderte eine erneute Verdichtung der bisher erzielten Ergebnisse. Diese Verdichtung sollte zudem eine kreative Öffnung erfahren: so die Wissensexperten die ausformulierten Projektionen unterstützen, sollte es ihnen möglich sein, aus den beschriebenen möglichen Entwicklungen Entscheidungen ableiten zu können, dabei die möglichen positiven oder negativen Konsequenzen zu bedenken, um so bestimmte Verhaltenskonsequenzen aus den Erwartungen an die Positionierung der eigenen Institution in einer möglichen Zukunft zu ziehen.⁷¹³ Angelehnt an zwei der Grundpostulate FLECHTHEIMS zur Zukunftsforschung – nämlich dass

[...] [i]nnerhalb [eines] Rahmens [... die ...] Freiheit der Wahl und der Gestaltungsmöglichkeit [besteht ... und ... [d]urch das Erkennen des Notwendigen, Möglichen und Gewollten [...] Zukunft mitgestaltet [wird ...]⁷¹⁴

– werden die Wissensexperten unter der Überschrift ‚Innovation für 2015‘ aufgefordert, zu den im Fragebogen zusammengestellten Dimensionen von Wissensmanagement mögliche neue (geplante oder vorstellbare) Schritte, die die Wissensexperten mit und in ihrer Institution zu gehen gedenken oder die sie generell für notwendig befinden, zu skizzieren. Damit soll auch einem weiteren Anspruch der Studie – praxisrelevante Ideen und konkrete zukünftige Optimierungsmöglichkeiten im operativen Kontext aufzuzeichnen – neben dem Forschungsziel des Konsensszenarios Rechnung getragen werden.

⁷¹³ vgl. Kap. 1.1 sowie Greitemeyer/Fischer/Frey (2006), S. 336

⁷¹⁴ Flechtheim (1970), S. 16f.

Während in den ersten beiden Befragungsrunden Rahmenbedingungen, Eindrücke, Meinungen, Wahrscheinlichkeiten etc. gesammelt, geclustert und gerankt worden sind, und eher vage Ideen von vereinzelt oder vereinzelt interdependenten Phänomenen aufgenommen wurden, lassen sich Werkstattbericht und Trendprojektionen grafisch in dem ‚methodischen Anforderungsspektrum an Instrumentarien der Zukunftsforschung‘ wie folgt (grob) verorten:

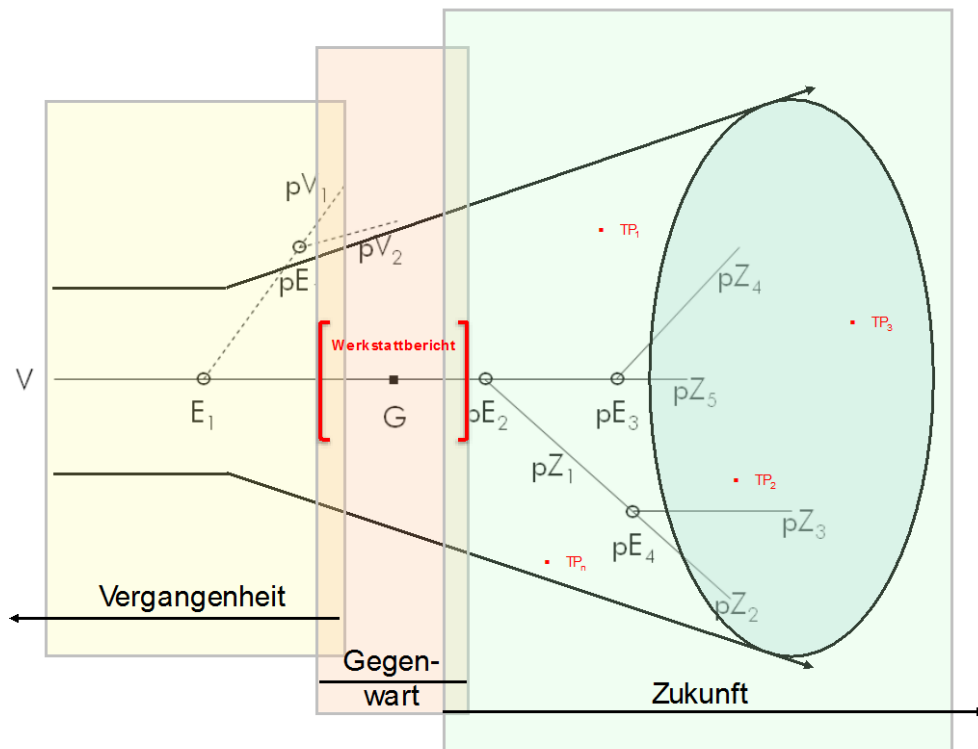


Abb. 51 Verortung des Werkstattberichts und der Trendprojektionen (TP) im methodisches Anforderungsspektrum an Instrumentarien der Zukunftsforschung im Rahmen der vorliegenden Studie
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abb. 4

Während der Werkstattbericht die gegenwärtige Vergangenheit mit einbaut (Stichwort: ‚Erfahrungswissen‘) und die gegenwärtige, absehbare Zukunft gleichermaßen berücksichtigt (Stichwort: ‚(fortgeschriebenes) Erwartungswissen‘), somit das eben bereits beschriebene (milieuspezifische) Orientierungswissen aufnimmt, stellen die Trendprojektionen Ausschnitte aus bzw. Annäherungen an möglichen (potentielle) Zukünfte dar, die – nach erfolgter Bestätigung und Ausgestaltung durch die Wissensexperten – in einem die vorhandenen Interdependenzen berücksichtigenden und eher multi-perspektivisch angelegten Zukunftsszenario münden.

Nach entsprechenden Pretests⁷¹⁵ wurden folgende fünf Themenblöcke als inhaltliche Bestandteile der dritten Befragungsrunde festgelegt:

- Erster Frageblock
Werkstattbericht: Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken
- Zweiter Frageblock
Trendprojektion 1: Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager
- Dritter Frageblock
Trendprojektion 2: Interne Vielfalt und Autonomie – Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement
- Vierter Frageblock
Trendprojektion 3: Innovationen für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement
- Fünfter Frageblock
Trendprojektion 4: Innovationen für ein nachhaltiges Internes Wissensmanagement

In insgesamt sechs Fragen – eine Reduzierung der Anzahl um 50% im Vergleich zur zweiten Befragungsrunde – wurden die Wissensexperten zu Stellungnahmen aufgefordert. Als Fragetyp wurden konsequent offene Fragen verwendet, die Antworten sollten, so die ersten Überlegungen, in ‚zustimmend‘, ‚ablehnend‘ und ‚nicht zuordenbar‘ inhaltsanalytisch quantifiziert werden. Darauf wurde verzichtet als nach erster Sichtung alle teilnehmenden Wissensexperten zu allen Teilbereichen der dritten Befragungsrunde unterstützende Beispiele geliefert haben. Die Auswertung der zu sammelnden Prognose-Beispiele erfolgt über multiperspektivische Mindmaps wie in Kapitel 1.3.1 (Abschnitt inhaltsanalytische Auswertungsverfahren) beschrieben, die Ergebnisse werden im Folgenden in Auszügen, integriert in den Text oder in Fußnoten, wiedergegeben.

⁷¹⁵ Als Pretester für die dritte, sehr offen angelegte Befragungsrunde konnten gewonnen werden: Dr. Dirk Wissen (Leitung Stadt- und Regionalbibliothek Frankfurt a.d. Oder), Anette Hagenau, M.A. (Leitung Stadtbibliothek Traunstein); für die englischen Versionen Dr. Louise Cook (Professorin, Loughborough University, Department of Information Science), Rachael Lindsay (Research-Student at Loughborough University, Department of Information Science), und Ihar Ivanoï (College & Research Librarian at North Warwickshire and Hinckley College). Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Verständlichkeit der Trendprojektionen, und – beziehend auf die Erfahrungen aus der ersten, ebenfalls recht qualitativ angelegten Befragungsrunde – auf eine relative Überschaubarkeit der Ergebnisse.

2.8.2 Kommunikation mit Wissensexperten

Die zweite Befragungsrunde wurde im Herbst/Winter 2008 versandt, die letzten Ergebnisse erreichten den Verfasser Mitte/Ende Februar 2009. Die Analyse erfolgte im (Früh-)Sommer 2009, im Verlauf Herbst/Winter 2009 wurden dann erste Anläufe zur Konzeption der Trendszenarien und der dritten Befragungsrunde getätigt, die im November/Dezember 2009 mit und nach diversen Pretests ihr erfolgreiches Ende fand: Ende November wurde der Fragebogen an die Wissensexperten gesandt, und diese bekamen zudem separat übermittelt die Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde inklusive einer ausführlichen Erläuterung zu der Analyse des Systemgrids und der darüber erzielten Ergebnisse. Des Weiteren wurde den Wissensexperten noch einmal zur Erläuterung das Glossar (vgl. Kap. 2.5.1) aus der ersten Befragungsrunde beigelegt. Diese war nun bereits knapp 18 Monate her, daher galt es den erzielten definitorischen Referenzrahmen erneut in Erinnerung zu rufen.

Auch hier galt es, die Wissensexperten möglichst freundlich an den weiteren Verlauf der Studie zu erinnern und Interesse für einen erneuten (diesmal einen telefonischen) Kontakt zu wecken. Daher wurde auch auf die nun vergleichbare Funktionsebenen-Position des Verfassers hingewiesen:

[...] Als neuer Leiter der Zentralbibliothek in Mannheim sehe ich nun viele der von Ihnen geschilderten Erfahrungen aus einer neuen Perspektive und freue mich sehr, die Untersuchung zu „Potentiellen Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ langsam, aber sicher zum Abschluss bringen zu können.

Der einzelne Mitarbeiter wie auch die Bibliothek als Organisation verstehen es, im Interesse des Kunden mit Wissen, mit Nichtwissen und mit Ungewissheiten umzugehen. Wissensmanagement in unterschiedlichen Ansätzen und Zielen ist in Öffentlichen Bibliotheken ‚angekommen‘. [...]

Sollten mit dem Instrument „Wissensmanagement“ eine Arbeitserleichterung und eine Neupositionierung in und von Öffentlichen Bibliotheken möglich sein, gilt es, alsbald Maßnahmen und Handlungsoptionen für die Praxis zu bestimmen. Diesem Ziel nähert sich dieser dritte Teil der Delphi-Studie an. [...]

Als letzter Schritt vor der Erstellung eines Schluss szenarios werden Ihnen im folgenden Fragebogen vier aus den Expertenaussagen der bisherigen Befragungsrunden abgeleitete so genannte ‚Trendprojektionen‘ vorgestellt. In sechs Fragen, deren Beantwortung Sie voraussichtlich nicht länger als 30 Minuten beschäftigen wird, werden Sie gebeten, neue und innovative Ideen und Maßnahmen zu schildern, die diese einzelnen Trendprojektionen im Hinblick auf die nächsten 5 Jahre (bis 2015) positiv unterstützen.

[...] Ich möchte mich an dieser Stelle ganz herzlich für Ihre Teilnahme bedanken und hoffe, Sie auch in der noch ausstehenden letzten Runde begrüßen zu dürfen. [...] ⁷¹⁶

Das Ziel, über ein entsprechendes Schreiben und die Einladung zu einem Telefoninterview die Anzahl der teilnehmenden Wissensexperten zu halten, konnte nur anteilig erreicht werden: Am Telefoninterview im Januar/Februar 2010 nahmen insgesamt 37 der ursprünglich 48 Wissensexperten teil (77%), 15 davon aus Großbritannien (62,5%) und 22 aus Deutschland (91,6%).

⁷¹⁶ Anhang 9: Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

2.8.3 Erster Frageblock

Workstattbericht: Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken

Die methodologische Funktion des Werkstattberichts wurde bereits in 2.8.1 erläutert, inhaltlich hat er neben einer eröffnenden Funktion v.a. auch die Aufgabe, die Wissensexperten wieder in das Thema einzuführen. Der Werkstattbericht steht, wie beschrieben, auf einer (sich mit dem der wissenschaftlichen Studie mitbewegenden) Zeitschiene zwischen gegenwärtiger Vergangenheit und gegenwärtiger, absehbarer Zukunft. Er stellt eine (unfertige) Momentaufnahme dar, und vereint in dieser Erfahrungswissen und (fortgeschriebenes) Erwartungswissen. Diesem Erkenntnisinteresse passt sich die Fragestellung an die Wissensexperten an:

[...] Frage 1: Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken/Wissensmanagement in Ihrer Bibliothek: Was hat sich getan? Wo und wie sind Sie mit diesem Themenkomplex in den letzten Monaten neu und innovativ konfrontiert worden? Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtige Begebenheiten. [...] ⁷¹⁷

Eine Einschränkung auf drei Aspekte schien aus den Erfahrungen der Materialmenge aus der ersten Befragungsrunde geboten, um tatsächlich auch die Wissensexperten zu einer quantitativ reglementierten Priorisierung zu bewegen.

Der Werkstattbericht greift Erkenntnisse aus den Antworten auf Frage 6 bis 8, 13 bis 16 sowie Frage 29 der ersten Befragungsrunde sowie aus denen der Frageblöcke 3, 7 und – zumindest anteilig – 5 der zweiten Befragungsrunde auf und konglomeriert diese wie folgt:

⁷¹⁷ Anhang 9: Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Werkstattbericht

Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken

Wissen und der Einfluss von Wissen auf die berufliche und private Umwelt nehmen stetig zu.

Die zunehmende Komplexität und auch die explosiv ansteigende Menge an Informationen und Informationsbausteinen verlangen von jedem Einzelnen einen eigenständigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Eine gute Informationskompetenz und ein ausgebautes Individuelles Wissensmanagement sind Voraussetzungen für die (gelungene) Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, die Bewertung von Qualität sowie die Reduktion der Quantität von (vermeintlichem) Wissen auf qualitative Wissensselemente.

Die befragten Experten haben sowohl für britische wie auch für deutsche Öffentliche Bibliotheken vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Anknüpfungspunkte für Externes, Individuelles, Internes und Systemisches Wissensmanagement in Gegenwart und Zukunft aufgezeigt.

Mehr als die Hälfte der deutschen Wissensexperten ist der Meinung, dass unter Berücksichtigung der ungleichen Rahmenbedingungen Wissensmanagement in Großbritannien effektiver eingesetzt werden kann. Dennoch: Bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ sehen die meisten Wissensexperten keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken – über die Ergebnisse der beiden getätigten Analyserunden lassen sich solche auch nicht ableiten.

Wissensmanagement findet in Öffentlichen Bibliotheken, vor allem aber in den untersuchten Zentralbibliotheken großstädtischer Öffentlicher Bibliothekssysteme in vielfältiger Form statt und leistet einen entscheidenden Beitrag dazu, ‚Bibliotheken auf die Tagesordnung‘ zu setzen.

Auswertung

Bereits aus den Statements der ersten Frage zum ‚aktuellen Diskussionsstand‘ in den befragten Bibliotheken wird deutlich, dass Wissensmanagement ein sehr unterschiedlich besetztes Thema ist.

Alle 37 am Telefoninterview beteiligten Wissensexperten haben zu dem Werkstattbericht unterstützende Beispiele und Anknüpfungspunkte gefunden: Unter Wissensmanagement lassen sich, so die Wissensexperten, sowohl übergeordnete Strategien, Konzepte und Geschäftsmodelle fassen, aber auch konkrete Prozesse, Instrumente und Aktivitäten auf der operativen Ebene. Die folgende Abbildung illustriert die Hauptzweige der diesen Frageblock aufgreifenden Mindmap⁷¹⁸:

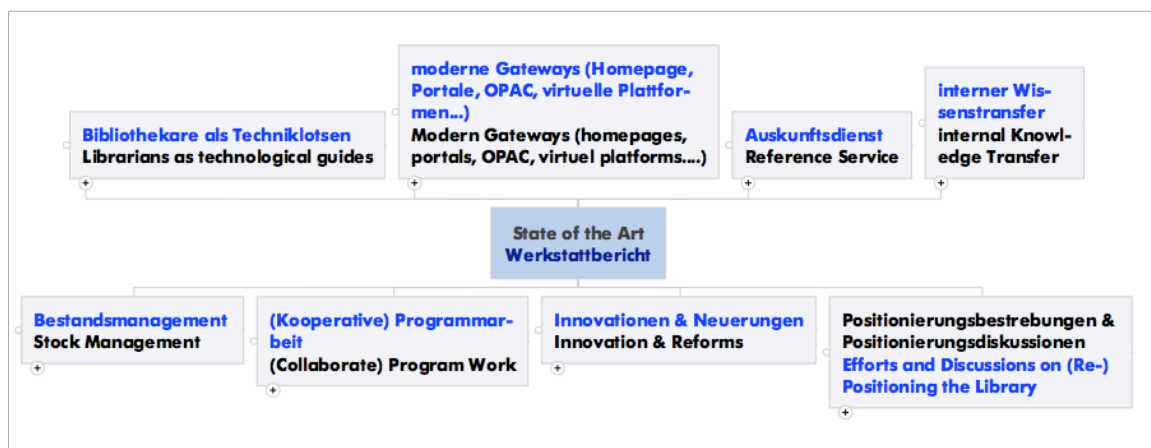


Abb. 52 Hauptzweige der Mindmap zum Werkstattbericht: Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken
Quelle: Eigene Darstellung mit Mindjet MindManager 8 | Auszug aus Online-Anhang 9

Beispielhaft seien an dieser Stelle die wichtigsten Handlungsfelder, in die sich die Expertenaussagen clustern lassen, aufgeführt und – wo es sich anbietet – mit Originalaussagen aus den Antworten illustriert:

- Bibliothekare verstehen sich als **Techniklotsen**, die Informationskompetenz auf unterschiedlichen Wegen vermitteln wollen und müssen, und hier insbesondere den Transfer traditioneller, eher linearer Dienstleistungen auf virtuelle Kontexte zu bewältigen suchen.⁷¹⁹
- Homepage, Portale, OPAC und virtuelle Plattformen als **moderne Gateways** für die originären Medienbestände aber auch die daran geknüpften Dienstleistungen sind dabei unabdingbar. Die Bibliothek ist in ihrer Rolle als kommunaler Wissensmanager verstärkt gefordert, lokale Informationen in Partnerschaft mit Politik, Verwaltung und NGOs aktiv aufzubereiten und niedrigschwellig den Bürgern zur Verfügung zu stellen. Inwieweit die personellen, finanziellen und strukturellen

⁷¹⁸ s. Online-Anhang 9: Mindmap zum Werkstattbericht Wissensmanagement in Bibliotheken (Runde 3 / Frage 1)

⁷¹⁹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Lots of functionality and way in which web.2 operates goes against the grain of sort of organised knowledge, it's very ad hoc, it's unrecorded.“

„We've changed our kind of online learning offer, we do more things like how to use facebook, how to use twitter, and that kind of thing, and we use twitter and facebook to promote our services, so we use that internally, and also externally to help people make sense of it.“

Ressourcen dies ermöglichen und diesem Auftrag somit in Gänze nachgekommen werden kann, wird (wie bereits vor allem in Befragungsrunde Eins mehrfach konstatiert) skeptisch gesehen.⁷²⁰

- Ein **Auskunftsdiens**t, der stetig optimiert wird und dabei sowohl durch Evaluationen Kundenbedürfnisse zu definieren und in einem weiteren Schritt zu befriedigen versucht, der aber auch als Kernkompetenz und Alleinstellungsmerkmal der (Öffentlichen) Bibliothek ein offensives Lobbying-Instrument bietet, und dabei virtuelle wie physische Wege innovativ beschreitet, wird als notwendiges Desiderat beschrieben.⁷²¹
- **Interner Wissenstransfer** spielt – weit über die technik-gestützte (Intranet-)Kommunikation hinaus – eine wichtige Rolle, insbesondere im Kontext von Personalabbau und Umstrukturierungen, von Mitarbeiter(ein)führung und -qualifizierung. Einerseits kommt es verstärkt zu Make-or-Buy-Entscheidungen (auch bzgl. des Einkaufs von ‚fachfremden‘ Wissensarbeitern), andererseits wird verstärkt auf nicht prioritär technik-gebundene Foren zum systemweiten, institutionalisierten Wissensaustausch gesetzt.⁷²²
- Im **Bestandsmanagement** (Akquise und Deakquise) gilt es, bei im positiven Fall gleichbleibenden Ressourcen und wachsenden Anforderungen im elektronisch-virtuellen Sektor (Digitalisierung, Retrokatalogisierung, Online-Dienste, E-Book / E-Reader-Angebote ...) die Balance im Angebot zwischen Print und IT neu zu definieren sowie diese im Alltag bei zunehmend heterogeneren Kundenprofilen für alle Seiten effizient umzusetzen. Darüber hinaus sollten Aktivitäten im Bestandsmanagement mit den Dienstleistungsangeboten für Kunden wo möglich verschränkt werden.⁷²³
- **(Kooperative) Programmarbeit**, im britischen Raum mit ausgebauten Partnerschaften v.a. im Bereich Gesundheitsinformation stark ausgebaut, konzentriert sich in beiden Ländern ansonsten einerseits auf Partizipation im Sinne von Informationskompetenzvermittlung im (erweiterten) Schulbereich, andererseits auf eine niedrigschwellige Zugänglichkeit für ‚bildungsfernere Kundengruppen‘ durch (Sprach-)Förderung von Migranten im Kontext interkultureller Bibliotheksarbeit

⁷²⁰ Ein Beispiel dafür liefert u.a. die folgende Aussage:

„Due to the economic climate, it's not really enabling us to do as much as we would like. Librarians being the curator of information, not necessarily the creator of information.“

⁷²¹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We have to ensure that the people who fund us know what we're doing, and that it impacts on people's lives.“
„We want for all customers to have an equal enquiry experience (at the central library as well as at the community libraries). However, nowadays we're torn between the traditional at the moment, where people come in, and the modern, if you like, where we take part of an (virtual) inquiry service (24/7).“

⁷²² Ein Beispiel dafür liefert u.a. die folgende Aussage:

„Individuals found their own solutions or practices in terms of knowledge transfer, so building personal relationships alongside strict Knowledge Management in the sense of electronic and hard copy is a very important thing!“

⁷²³ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Unser Wissen muss vom internen Lektorat zum Endnutzer durchlaufen – aus einer internen Fortbildungsreihe erwuchs eine Veranstaltungsreihe für die Bibliothekskunden, u.a. mit Themen wie ‚Was Google nicht findet‘, ‚Gesundheit, Umwelt, Reisen‘, aber auch mit Literatur-Abitur-Veranstaltungen zu Sternchenthemen und Informationskompetenzvermittlungskursen für Hauptschüler und türkische Mütter.“
„Book stock and internet are complementary – but, however, the balance is tipping more towards the use of the internet, because of the up-to-dateness really, and the access to such a wide range of information. We know the electronic content of people's readers is going to increase all the time, and we can't be left behind just as a magazine spot.“
„Wir müssen noch mehr anbieten, damit Individuelles Wissensmanagement stattfinden kann.“

sowie in einigen Fällen auf politische Information im Kontext von vor allem Europe Direct Informationsdienstleistungen. Emanzipation und Teilhabe stehen hier an erster Stelle, originäre kulturpolitische Programmarbeit findet kaum Erwähnung.⁷²⁴

- **Innovationen und Neuerungen** beziehen sich in erster Linie auf administrative Veränderungen (Notfallmanagement, modifizierte Betriebsform oder Neubau, Personalverwaltung, Statistik und Berichtswesen) oder auf technische Innovationen im Kontext von RFID und Automatisierung oder aber von neuer Soft- bzw. Hardware.⁷²⁵ Ein weiterer Fokus liegt auf Maßnahmen rund um Customer Relationship Management: kooperative Fokus-Gruppen-Projekte werden ebenso erwähnt wie andere Untersuchungen zum Kundenverhalten.
- **Positionierungsbestrebungen und Positionierungsdiskussionen** stellen das letzte Handlungsfeld dar. Hier werden Einsparungsmaßnahmen thematisiert und Aktionen, wie diese vermieden oder zumindest minimalisiert werden können. Die Rolle der Öffentlichen Bibliothek in der Vermittlung von Informationskompetenz und v.a. eine stärkere, besser ausgebaute Öffentlichkeitsarbeit der bereits umfangreich vorhandenen Maßnahmen werden als hilfreich und notwendig angesehen – hier wird am Beispiel der Transformation und Restrukturierung von Stadtteil(vernetzungs)programmen die Verbindung zu kooperativer Programmarbeit gezogen. Als potentiell hilfreich bei (Re-)Positionierungsbestrebungen wird auch die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ angeführt.

Die hier aufgelisteten Handlungsfelder stellen nur priorisierte Ausschnitte dar, Verzweigungen, Praxisbeispiele und Interdependenzen können in der entsprechenden Mindmap plastisch nachvollzogen werden.⁷²⁶

⁷²⁴ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:
„Obviously it's helping people, which is what we're here for, the role of the public library is in helping people to manage knowledge and information.“
„Actually providing opportunities for people to interact with material is a core part of our service delivery.“

⁷²⁵ Mehrfach wird bspw. die Implementierung von WLAN thematisiert.

⁷²⁶ vgl. Online-Anhang 9: Mindmap zum Werkstattbericht Wissensmanagement in Bibliotheken (Runde 3 / Frage 1). Ein Aufzählen aller genannten Aspekte würde den Rahmen der Arbeit an dieser Stelle sprengen.

2.8.4 Zweiter Frageblock

Trendprojektion 1: Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager

Während sich der Werkstattbericht prioritär auf eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen konkreten Assoziationen, Projekte, Maßnahmen und Überlegungen von Wissensmanagement in und durch Öffentliche Bibliotheken konzentriert hat, und über zahlreiche Beispiele heterogene Berührungspunkte aufgedeckt hat, erstellt die erste Trendprojektion das Bild der Öffentlichen Bibliothek als impulsgebender Wissensmanager und konkretisiert damit die (eine?) zukünftige zentrale Funktion der Öffentlichen Bibliothek im Kontext der vorliegenden Untersuchung.

Trendprojektion 1 greift Erkenntnisse aus den Antworten auf Fragen 9 bis 12 sowie 25 und 28 der ersten Befragungsrunde sowie aus denen der Frageblöcke 2, 6 und – zumindest anteilig – 3 der zweiten Befragungsrunde auf. Anknüpfend an das ‚milieuspezifische Orientierungswissen‘, auf das die Wissensexperten im Werkstattbericht zurückgreifend konnten, geht es nun darum, prognostische und visionäre, dennoch aber realistische Überlegungen, die die Aussagen der Trendprojektion stärken, für die eigene Institution im Hinblick auf die nächsten fünf Jahre anzustellen:

[...] Frage 2: Durch welche neuen und innovativen Maßnahmen werden Sie dieser Rolle als ‚Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung‘, die die Experten in Trendprojektion 1 definiert haben, in Ihrer Bibliothek zukünftig mehr Gewicht verleihen? Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtige Schritte für die kommenden fünf Jahre (bis 2015). [...] ⁷²⁷

Eine Einschränkung auf drei Aspekte schien aus den Erfahrungen der Materialmenge aus der ersten Befragungsrunde geboten, um tatsächlich auch die Wissensexperten zu einer quantitativ reglementierten Priorisierung zu bewegen.

Trendprojektion 1 setzt sich folgendermaßen zusammen:

⁷²⁷ Anhang 9: Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Trendprojektion 1

Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager

Öffentliche Bibliotheken managen und gestalten den lokalen Übergang zu Wissen.

Als kommunale Wissensmanager erfüllen sie eine Vielzahl von Funktionen im (Systemischen) Wissensmanagement der Kommune und der Gesellschaft. Neben der Vermittlung von Demokratiekompetenz und der Ermöglichung von Teilhabe am kommunalen und gesellschaftlichen Leben fungieren Öffentliche Bibliotheken als Multiplikatoren zwischen Kommune und Staat auf der einen und dem einzelnen Bürger auf der anderen Seite.

Öffentliche Bibliotheken in ihrer Gesamtheit sind Wissenszentren in den sozialen Systemen Gesellschaft und Kommune. Sie haben einen Vermittlungsauftrag durch die öffentliche Hand und – als meist-besuchtes kommunales Kulturzentrum – müssen sie überdies den unterschiedlichen Anforderungen heterogener Stakeholder und Zielgruppen Rechnung tragen.

Öffentliche Bibliotheken fungieren als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch. Sie sind Stützpunkte im lebenslangen Lernen des Einzelnen mit niedrigschwellig zugänglichen und generationen-übergreifend ausgerichteten Wissensangeboten. Dabei verfolgen Öffentliche Bibliotheken das Ziel, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen.

Die einzelne Öffentliche Bibliothek ist somit Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung.

Auswertung

Die Rolle der Öffentlichen Bibliothek als Impulsgeber im Prozess der Wissensgenerierung, so die 37 zustimmenden Wissensexperten, konzentriert sich nicht nur auf eine individuelle Dimension, sondern ist ebenso stark ausgeprägt in einer systemischen Dimension. Beide Dimensionen haben jeweils eine externe Ausprägung (das Individuelle Wissensmanagement in Richtung Kunde, das Systemische in Richtung Gesellschaft) und eine interne Ausprägung (das Individuelle Wissensmanagement in Richtung Mitarbeiter, das Systemische in Richtung Organisation):



Abb. 53 Hauptzweige der Mindmap zu Trendprojektion 1:
Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Mindjet MindManager 8 | Auszug aus Online-Anhang 10

Bereits hier werden, analog zu dem Werkstattbericht, seitens der Wissensexperten vielschichtige Interdependenzen aufgezeigt, die in der entsprechenden Mindmap⁷²⁸ wesentlich plastischer nachvollzogen werden können. Beispielhaft werden im Folgenden die wichtigsten zukünftigen Handlungsfelder, in die sich die Expertenaussagen clustern lassen, aufgeführt und – wo es sich anbietet – mit Originalaussagen aus den Antworten illustriert:

▪ **Impulsgeber im Individuellen Wissensmanagement der Mitarbeiter**

Im Fokus der Aussagen steht hier der kontinuierliche Ausbau von Fachkompetenzen aller Art, v.a. aber auch Kompetenzen im Soft-Skill- und IT-Bereich.⁷²⁹ Strukturiert am Individuellen Wissensma-

⁷²⁸ s. Online-Anhang 10: Mindmap zu Trendprojektion 1: Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager (Runde 3 / Frage 2)

⁷²⁹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„I believe our knowledge skills are very important, not just in terms of customers not being able to generate their own content and evaluate that information, but also in the staff's ability to manage public.“
„It is the development of soft knowledge, of informal information that comes through the local community, using some of the web2.0 initiatives, blog or twitter, and all these wonderful or dubious communication devices...”

nagement der Mitarbeiter zu arbeiten bedeutet aber auch, so die Experten, laufend Aufgabenkritik zu üben, um so Potentiale für Innovationen „[...] *beyond the traditional library* [...]“⁶² freizulegen.⁷³⁰ Dabei gilt es, Fragen wie „[...] *Was können wir anbieten?* [...]“⁶² und „[...] *Wen wollen wir ansprechen?* [...]“⁶² zu stellen und zu beantworten, unter gleichwertiger Berücksichtigung von Zentrale und – so vorhanden – Stadtteilbibliotheken.

▪ **Impulsgeber im Individuellen Wissensmanagement der Kunden**

In dieser Funktion der Öffentlichen Bibliothek liegt der Schwerpunkt auf einer anderen Vermittlungsebene, wenngleich der Bereich der Medien- und Technikkompetenz (vom Handy bis Web 2.0), immer auch unter dem Motto „[...] *to help people to simply get technology to work* [...]“⁶² als Teil der Vermittlung von individueller Informationskompetenz, und im weitesten Sinne auch als Kerndienstleistung seitens der Wissensexperten angeführt wird. Ebenso wichtig ist den Wissensexperten aber auch der Bereich der ermöglichenden Teilhabe über die Vermittlung von Basiskenntnissen in den Feldern Demokratie- und Diskussionskompetenz, auf den im Kontext des Systemischen Wissensmanagements noch eingegangen wird (s.u.).⁷³¹ Die Interdependenzen zu den anderen aufgelisteten Funktionen der Öffentlichen Bibliothek liegen klar auf der Hand – allerdings steht hier der einzelne Kunde mit seinen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Bedürfnissen und Wünschen im Vordergrund. Diesem dient die Bibliothek als virtueller Knotenpunkt und als Wissensplattform – ein Wissensexperte redet gar vom „[...] *powerful catalyst to develop knowledge* [...]“⁶².

Die Bibliothek gilt als Partner in formaler Bildung, Kooperationen mit Horten, Kindergärten und Schulen sind ebenso relevant wie Veranstaltungen und Projekte im Kontext von Volkshochschule, Migration und Senioren. Inklusion gilt es v.a. unter einem Diversity -Aspekt zu betreiben, mit modularen Angeboten, die nachhaltig und kooperativ ausgerichtet sind. Diese Dienstleistungen gehen, so ein Experte, „[...] *über die klassische Definition von Wissensmanagement hinaus, die Bibliothek ist als integrative Schnittstelle im lebenslangen Lernen zu sehen.* [...]“⁶².

„Fortbildungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl im Bereich EDV als auch im Bereich Service und die Kompetenzen, aber auch im Bereich Wissensmanagement.“

„This is a challenge for us, because lots of functionality and way in which web.2 operates goes against the grain of sort of organised knowledge, And it's very ad hoc, it's unrecorded, but we can't afford to not be in that space.“

„We organize training programmes in place to orient staff, to build up their skills – staff skill is very important, and one of the measures is staff training.“

⁷³⁰ RFID als Neuerung wird in diesem Zusammenhang auch ins Spiel gebracht. Weitere Beispiele liefern u.a. folgende Aussagen:

„Wir müssen MitarbeiterInnen weiterentwickeln, auch in Richtung der Veränderung des Berufsbildes sich Aufgaben, eine Entlastung wird entstehen.“

. Es verlagern

„It's this issue of being proactive, doing things beyond a traditional library service, which will allow us to continue public libraries.“

„Wir müssen ganz, ganz sorgfältig planen, weil wir einen sehr geringen Medienetat haben und deshalb stecken wir soviel Energie in unserer Lernkabinett.“

„Wir haben Mitarbeiter von den unteren und mittleren Ebenen, deren Sprachkompetenz wir verbessern wollen. Wir haben nach außen und innen eine sehr positive Resonanz und Akzeptanz und erhöhen zudem das Selbstwertgefühl.“

⁷³¹ Beispiele dafür, dass hier Handlungsbedarf besteht, liefern u.a. folgende Aussagen – dabei wird allerdings sehr deutlich, dass die Motivation der befragten Experten, hier agieren zu müssen, multiperspektivisch begründet ist:

„We have to get the message out to everybody, that we must help our customers in dealing with the information society!“

„People increasingly are able to find knowledge and information independently of the library.“

„People's skills and ability to assess the quality of what they're finding via Google or any other medium are not as strong as their confidence in how easy it is to find it in the first place.“

Integrative Schnittstelle meint aber auch, dass die Bibliothek neben dieser Lernort-Funktion ein Freizeit-Treffpunkt sein muss, der für unterschiedlichste Zielgruppen unterschiedlichste Angebote bereit hält und so „[...] die Bibliothek im Alltag ihrer Nutzer verankert [...]“^{ez}. In diesem Kontext werden neben Dienstleistungen für Senioren (Stichwort demographischer Wandel) v.a. auch Exzellenzzentren für Menschen mit Kleinkindern gefordert und eine generelle Offenheit für schwierige Zielgruppen („hard to reach“), auch, aber nicht nur, im Kontext der Vermittlung digitaler Informations- und Technikkompetenz. Formale Bildungspartnerschaften mit Kindergarten, Schule, VHS werden mehrfach thematisiert, stehen aber gleichberechtigt neben offener Kultur- und Veranstaltungsarbeit, die ihrerseits aber – so die Experten – i.d.R. einen wenn auch weitgefassten Bildungsbegriff bedienen.

▪ **Impulsgeber im Systemischen Wissensmanagement der Gesellschaft**

In diesem Cluster bildet die Vermittlung von Demokratiekompetenz eine ebenso zentrale Forderung an die Rolle der Öffentlichen Bibliothek wie die Funktion des aktiven Garants bzw. Ermöglichers einer Teilhabe an kulturellen, politischen und diskursiven Prozessen der Gesellschaft auf unterschiedlichsten Ebenen: „[...] *Public libraries have an important role in enabling those people who don't have the skills to actively catch up with other people. [...]*“^{ez}

Die Bibliothek sollte sich als „[...] *provider and link between the members of the public and the government [...]*“^{ez} verstehen, und zwar sowohl in physischer wie auch in virtueller Hinsicht, und sie sollte in dieser Funktion nicht nur den technischen Zugriff auf relevante Informationen sichern, sondern generell die öffentliche Hoheit über die Informationen selbst garantieren („Information Ownership“).⁷³²

Insbesondere in Großbritannien agieren die Öffentlichen Bibliotheken im Bereich der ‚Health Information‘ als langjähriger Partner – Gesundheitsmanagement wird als Querschnittsaufgabe der öffentlichen Hand gesehen, und die kommunale Bibliothek hat sich als niedrighschwelliger Partner bewährt. In der gezielten Kooperation mit anderen (öffentlichen) Partnern wird auch über den

732

Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Part of the role for adults in the project is about democratic engagement - councillors will be involved in training sessions, orientation sessions, and councillors will have an agenda to engage with the public through social media. It's building their ability to have a democratic discourse with customers directly using technology that their customers want to use, instead of making declarative statements on the website.“

„Wir müssen schauen, welches Wissen in der Gesellschaft verlangt wird und uns danach richten. Wie weit können wir uns da anpassen?“

„Public libraries have an important role in enabling those people who don't have the skills to active catch up with other people.“

„It's about empowering people, whether they're members of staff or whether they're members of the public.“

„We as a council have a responsibility for quality information out there, around social care, around empowering people to make the right decisions.“

„It's not just staff skills that are going to be involved, but I think public and political skills will be developed at the same time.“

„Auf der einen Seite ist es die zur Verfügungstellung von technischem Zugriff, auf der anderen Seite gilt es, ein Portal zu schaffen, über das sehr bequem auf digitale Informationen zugegriffen werden kann.“

„We want continuing to offer free internet access to members of the public.“

„The amount of information is very dynamic, and we have to make sure that it is up-to-date and accurate, and that the systems we have in place (website, databases) are all linked.“

Gesundheitsbereich hinaus generell und bei den Experten beider Länder eine große Chance gesehen, die es nicht nur kurzfristig aufzugreifen gilt: „[...] *Wir erarbeiten eine langfristige Strategie, die genau das wiedergibt was im Enddefekt in dem Definitionsteil drin war... [...]*“⁶²

- **(synergetischer) Impulsgeber im Systemischen Wissensmanagement der Bibliotheken**

Der kooperative Aspekt im innerkommunalen Bibliotheksagieren ist, so die Experten, ebenso wichtig in der Kooperation zwischen den Bibliotheken. Diese müssen verstärkt strategische Partnerschaften miteinander eingehen, um Ziele gemeinsam zu definieren, zu erkämpfen und zu erreichen. Neben dieser strategischen Ebene gilt es vor allem auch in den operativen Basisangeboten wie Leihverkehr und (virtuellem) Auskunftsdienst zu kooperieren, um Fragen der Kunden gut und schnell beantworten zu können. In diesem Kontext werden Beratungsangebote durch externe, auch ehrenamtliche Experten ebenso als Desiderat genannt wie die Notwendigkeit, gemeinsam für bessere und flexiblere technische Rahmenbedingungen zu streiten.

Die hier aufgelisteten Handlungsfelder stellen nur priorisierte Ausschnitte dar, Verzweigungen, Praxisbeispiele und Interdependenzen können in der entsprechenden Mindmap plastisch nachvollzogen werden.⁷³³

⁷³³ s. Online-Anhang 10: Mindmap zu Trendprojektion 1: Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager (Runde 3 / Frage 2)
Ein Aufzählen aller genannten Aspekte würde den Rahmen der Arbeit an dieser Stelle sprengen.

2.8.5 Dritter Frageblock

Trendprojektion 2: Interne Vielfalt und Autonomie – Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement

Trendprojektion 2 greift Erkenntnisse aus den Antworten auf Fragen 1 bis 5 der ersten Befragungsrunde sowie aus denen des Frageblockes 1 der zweiten Befragungsrunde auf und setzt sich mit den Rahmenbedingungen für Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken auseinander. Prognostische und visionäre, dennoch aber realistische Überlegungen, mit welchen Maßnahmen die als aktivste steuernde Faktoren herausgearbeiteten Eigenschaften ‚Interne Vielfalt‘ und ‚Autonomie‘, in Hinblick auf die nächsten fünf Jahre optimiert werden können, um so mit einer systemischen Hebelfunktion über diese Eigenschaften die Institution Öffentliche Bibliothek besser für die in Trendprojektion 1 beschriebene Rolle des ‚Impulsgebers im Wissensmanagement‘ aufzustellen, sollen herausgearbeitet werden. Entsprechend wurden die Fragestellungen zu den beiden Erfolgsfaktoren formuliert:

[...] Frage 3: Durch welche neuen und innovativen Maßnahmen werden Sie dem Erfolgsfaktor ‚Interne Vielfalt‘, den die Experten in Trendprojektion 2 als solchen definiert haben, in Ihrer Bibliothek zukünftig mehr Gewicht verleihen? Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtige Maßnahmen für die kommenden fünf Jahre (bis 2015). [...]

[...] Frage 4: Durch welche neuen und innovativen Maßnahmen werden Sie dem Erfolgsfaktor ‚Autonomie‘, den die Experten in Trendprojektion 2 als solchen definiert haben, in Ihrer Bibliothek zukünftig mehr Gewicht verleihen? Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtige Maßnahmen für die kommenden fünf Jahre (bis 2015). [...] ⁷³⁴

Eine Einschränkung auf je drei Aspekte schien aus den Erfahrungen der Materialmenge aus der ersten Befragungsrunde geboten, um tatsächlich auch die Wissensexperten zu einer quantitativ reglementierten Priorisierung zu bewegen.

Trendprojektion 2 setzt sich folgendermaßen zusammen:

⁷³⁴ Anhang 9: Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Trendprojektion 2

Interne Vielfalt und Autonomie – Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement

Gute Rahmenbedingungen für Wissensmanagement sind in Öffentlichen Bibliotheken grundsätzlich gegeben. Die Ergebnisse der ersten Analyserunde legen Handlungsbedarf vor allem in den folgenden zwei Feldern nahe:

- ‚Fluktuation und kreatives Chaos‘
Wechsel der Aufgaben, Zuständigkeiten und Mitarbeiter sowie (absichtliche) Störung von Routineabläufen
- ‚Redundanz‘
Informationen, die nicht für das unmittelbare Vorhaben notwendig sind, oder Informationen, die sich überschneiden, d. h. in unterschiedlichen Zusammenhängen und auf unterschiedlichen (Informations-)Wegen präsentiert werden

Das Ergebnis der zweiten Befragungsrunde – nach Konstruktion des Systemgrids basierend auf der Vernetzungsmatrix – fordert Öffentliche Bibliotheken auf, einen deutlichen Fokus auf folgende zwei Erfolgsfaktoren zu legen:

- ‚Interne Vielfalt‘
hohe Flexibilität, gleichberechtigter Zugang zu Informationen und Informationssystemen und
- ‚Autonomie‘
eigenständige und unabhängige Mitarbeiter bzw. Teams

Auswertung

Die Erfolgsfaktoren ‚Interne Vielfalt‘ und ‚Autonomie‘ werden beide gegenwärtig und zukünftig, so die Aussagen der befragten Wissensexperten, hauptsächlich von Entwicklungen in den Handlungsfeldern Personal und Personalführung (HR, Human Resources), Informationstechnologie (IT) und Informationsinfrastruktur sowie (Organisations-)Struktur geprägt. Für den Faktor ‚Interne Vielfalt‘ kommt ein weiteres beeinflussendes Themengebiet dazu: Change-Management – der Umgang mit Veränderungen.

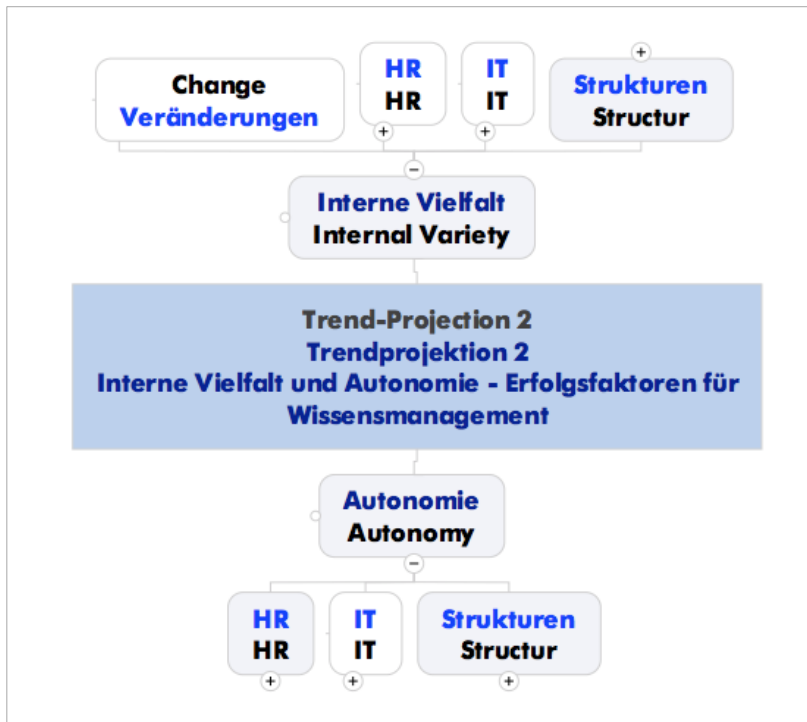


Abb. 54 Hauptzweige der Mindmap zu Trendprojektion 2:
Interne Vielfalt und Autonomie - Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Mindjet MindManager 8 | Auszug aus Online-Anhang 11

Dabei konstatieren die Wissensexperten sehr wohl, dass nicht nur die beiden im Fokus dieser Fragestellung stehenden Faktoren relevant sind, sondern dass beide sehr wohl in Interdependenz zu den anderen genannten Einflussgrößen und zueinander stehen: Interne Vielfalt, so beispielsweise ein Wissensexperte, „[...] relates to fluctuation and creative chaos [...]“^{ez}, und – so ein anderer – letzten Endes ginge es doch darum, „[...] ein sehr gutes Fließgleichgewicht herzustellen zwischen der Autonomie, die zur Internen Vielfalt in einem konkurrierendem Verhältnis steht [...]“^{ez}.

Interne Vielfalt als ein Erfolgsfaktor ist geprägt von stetiger Veränderung über die weiteren drei Bereiche Personal, IT und Strukturen hinaus:

[...] Wir werden immer flexibler werden müssen. Das Berufsbild verändert sich, wir übernehmen ganz andere, vielfältigere Tätigkeiten wie bisher. [...] ^{ez}

[...] It will change hugely how we operate. [...] ^{ez}

Im Bereich Personal und Personalentwicklung verlangt dieser stetige, kaum berechenbare Wandel kontinuierliche Investitionen nicht nur, aber vor allem im Bereich der Mitarbeiterqualifikation.⁷³⁵ Hier werden unterschiedliche Schwerpunkte in den Bibliotheken der befragten Experten gesetzt: generelle Angebote, die sich an alle Mitarbeitenden richten, werden ebenso implementiert (werden müssen) wie Trainings nur für Bibliothekare oder Qualifizierungsmaßnahmen für den Bereich der ‚sonstigen‘ oftmals gering qualifizierten Mitarbeiter. Dabei sind die Rahmenbedingungen oft sehr heterogen, auch innerhalb einzelner Bibliotheken. Entsprechend passgenau müssen Maßnahmen implementiert und umgesetzt werden.⁷³⁶ Impulse durch Experten oder Mitarbeiter mit Kreuzqualifikationen von Außen⁷³⁷ sind hier ebenso notwendig wie das entsprechende Agieren der Vorgesetzten. Diese, so die Experten, müssen sehr offen in der Umverteilung von Aufgaben sein und (vorhandene) interne Vielfalt fördern und unterstützen. Dazu gehört Anerkennung für Mitarbeiter, die sich nebenbei weiterbilden, ebenso wie die Unterstützung von genereller Fortbildung im Rahmen des Berufes und das Setzen von institutionellen Rahmenbedingungen wie beispielweise verpflichtende Job-Rotationen und wechselnde Arbeitskreis- und Projektleitungen. Diese konkreten Handlungsempfehlungen werden ergänzt um die Führungskompetenzen wie Mitarbeitermotivation (Angst nehmen, Mut machen, Dinge ausprobieren),

⁷³⁵ Die Aussage eines britischen Experten beschreibt dies wie folgt:

„We need an incremental development in staff training, because the pace of change is so great, we see any way we're going to have any chance of keeping our hand in this space.“

⁷³⁶ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We need a quicker response in keeping our staff up to date and have to provide the staff with better skills.“

„Wir müssen die Potenziale der Mitarbeiter nutzen.“

„If we're buying new databases, etc., we need to make sure that our staff are very familiar with the range of content that's available and the pace of change of the technology and on the applications.“

„Nicht nur die Verjüngung des Teams ist eine Herausforderung, sondern vor allem die Mehrsprachigkeit unserer Leute.“

„We need to make sure that our staff are fully up to date with what the technology is capable of and what product knowledge the technology holds.“

„It's our non-professional staff that don't always have the same degree of Knowledge Management. We need better training and career progress particularly for clerical staff.“

„Manche Mitarbeiter sind aus irgendwelchen Gründen zur Bibliothek gekommen, bestimmte Defizite bestehen gerade hier. Diese Mitarbeiter müssen wir besser integrieren und besser in bibliotheksspezifische Aufgaben einarbeiten.“

„In future, there'll be more opportunities, more chances for our staff to work more independently and more flexibly as well.“

Dazu gehören aber auch, so die Experten, verstärkt Online-Trainings aber auch ein Austausch zwischen Zentrale und Filialen, so dass die Mitarbeiter achtsamer für Neuerungen werden und multiperspektivischer einsetzbar sind:

„We need to be thinking about where our staff are located in the future, in order to provide best support to users in the future.“

„We have to make sure that the staff is familiar with the resources we have in this building, which they wouldn't necessarily know if they went straight to a branch library.“

⁷³⁷ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We are training up people who are not like traditional librarians, they're more like the people that we want but not yet qualified.“

„Wir beschäftigen eine Erzieherin, die uns im Bereich Kinderveranstaltung immer wieder die Augen öffnet.“

„We'll take people who have worked in shops or bars or who just operate social skills, they've worked in education, who've great social skills

„Wir brauchen Lehrer, die uns als Medienberater zur Verfügung stehen und die sowohl unsere eigenen Mitarbeiter, als auch unsere Kunden mit Fortbildungen bedenken.“

„We try as far as possible to take people who haven't got any real library experience, who are just interested in books and libraries, and their background may be different from the sorts of people who have come into libraries before.“

„Wir stellen Leute aus anderen Branchen und Bereichen ein, auch temporär für bestimmte Projekte.“

„We get lots of people who are great at looking after the book stock, but they're not very good at doing all the public side of it.“

„We're reducing the number of professionally qualified, and we are increasing the number of people with more of a skills base.“

„New staff will have either really excellent experience, or a different sort of qualification which is beneficial to the library service, more management skills, more skills in presentation, more skills in actually working with community – it isn't always measured in a traditional library qualification.“

wie Transparenz in der Kommunikation und im Verhalten, wie Innovationsmanagement auch im Hinterfragen und Modifizieren von intern gesetzten Vorgaben und Regularien, nicht nur im Dienstleistungsbereich sowie um grundlegende Verhaltensregeln wie Vertrauen und Lust auf Veränderung und Kommunikation.

Ein weiterer Baustein, der den Erfolgsfaktor ‚Interne Vielfalt‘ prägt, sind Informationsinfrastruktur und Informationstechnologie, allerdings wiederum in direkter Abhängigkeit der entsprechenden Kompetenzen im Mitarbeiterbereich:

[...] The variety we'd look for is staff which will have a lot of flexibility and to hold equal access to information as their primary function so that the function drives the technology rather than the other way round. [...] ^{ez}

[...] Intensiv müssen wir die unterschiedlichsten Fähigkeiten der Kollegen zusammentragen: ‚individuelles Wissen‘ für alle, nicht nur für einen! [...] ^{ez}

[...] Internal variety is ensuring the staff having the skills to engage with the technology in an open and relaxed fashion, and that they are also open to the fact that the technology's changing all the time, and that spending a lot of time training and learning how to use one particular tool can often be redundant, and they may have to adapt to another tool very quickly. [...] ^{ez}

[...] The trend is away from sort of operating systems more into interacting with people. [...] ^{ez}

Automatisierung, RFID und der Einsatz von Informationsmanagementsystemen, seien es Intranet, Social Software Applikationen oder andere Datenbanken, ist hier ein gewichtiges Thema, allerdings mit dem Ziel, Informationen redundant auf unterschiedlichen Wegen und in unterschiedlichen Kontexten für den Kunden angepasst an dessen Erkenntnisinteresse und Erwartungstiefe anzubieten. Technik ist Mittel zum Ziel, und kann auch outgesourct werden – der Zugang zu den vielfältigen Informationen muss durch eine gelungene Kombination aus technischen Instrumenten und mitarbeitergestützter Vermittlung gesichert werden. ⁷³⁸

Neben der generellen Betriebsorganisation ⁷³⁹ steht vor allem der Konflikt um Zentralisierung versus Dezentralisierung ⁷⁴⁰ im Mittelpunkt des dritten Handlungsfeldes, der Strukturen bzw. der kontinuierli-

⁷³⁸ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„They're doing the floor walking meeter greeter role.“

„They should be able to engage mostly one to one with the member of the public.“

„They will enable to change their role and therefore the variety of activity to take place with them in the service.“

⁷³⁹ Themen in diesem Kontext sind Restrukturierungsmaßnahmen in Aufgaben und Zuständigkeiten, eine Unternehmenskultur, die Wechsel und Abwechslung fördert, Dienstpläne, die Flexibilität ermöglichen und mit denen ein Durchmischen unterschiedlicher Kompetenzen realisieren werden kann, Teambesprechungen in kleineren und ungewöhnlichen Zirkeln, Strukturen schaffen für eine bessere Qualifizierung hinsichtlich Marktsichtung und technischer Entwicklungen. Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Instead of sitting behind a desk, they can now talk to the customers and have a meaningful conversation.“

„We have to give more time to the staff, who then pursue Knowledge Management activities with their customers.“

„Offenheit und Bereitschaft schaffen für Veränderungen durch softe Maßnahmen (Offenheit, Fortbildungen, bessere Information...).“

„Kollegen, die bereits länger als 10 Jahre an einer Stelle gearbeitet haben, wechseln jeweils in den anderen Bereich für drei Monate und hospitieren.“

„Wir durchmischen die ganzen Teams, wer kann was und wie können die sich unterstützen und befruchten.“

„Gespräche in kleineren Gruppen sind immer wieder sehr effektiv, weil die Mitarbeiter dann auch sehr oft eine bessere Eigenmotivation entwickeln, wenn erläutert wird, warum bestimmte Maßnahmen notwendig sind.“

„Bei Innovationen werden kurzfristig Teams gebildet aus Experten, quasi kleinere Teams als ad hoc-Teams.“

„Es gibt eine flache, feste Hierarchie, aber die wird immer wieder aufgebrochen durch Expertengruppen die kurzfristig zusammenkommen und sich wieder auflösen, wenn das Problem gelöst ist.“

⁷⁴⁰ Themen in diesem Kontext sind Bestandsmanagement, Informationsdienstleistungen und vor allem ein flexibler Personaleinsatz. Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

chen Verbesserung ebendieser. Die Diskussion um eine Schaffung (adäquater) Lernräume für die Kunden stellt ein weiteres sehr differenziert kommentiertes Cluster dar: Gruppenarbeitsräume, Lesesäle und Recherchearbeitsplätze mit interaktiver Arbeitsausstattung sowie die zunehmend häufiger geforderte Funktion der Bibliothek als Ort der selbstorganisierten Freizeitgestaltung verlangen zunehmend komplexere Strukturen, die ihrerseits flexible und zeitnahe Antworten auf unterschiedliche Erwartungen der heterogenen Kundengruppen ermöglichen sollen.⁷⁴¹

Zusammengefasst in den Worten eines Wissensexperten kann als Zwischenfazit zu dem Erfolgsfaktor ‚Interne Vielfalt‘ konstatiert werden, dass „[...] die Anforderungen an diesen Faktor kontinuierlich steigen [...]“^{ez} – nicht nur in den drei besonders hervorgehobenen Handlungsfeldern Personal und Personalentwicklung, Informationsinfrastruktur und Informationstechnologie sowie kontinuierliche Verbesserung der bibliotheksinternen Prozesse, sondern weit darüber hinaus.

Der zweite prägende Faktor ‚Autonomie‘ ist, wie bereits angerissen, ebenso von den drei bereits ausgeführten Handlungsfeldern Personal / Personalentwicklung, Informationsinfrastruktur / Informationstechnologie sowie Struktur bestimmt. Vertrauen und Selbstvertrauen, so die Aussage von Wissensexperten, sind entscheidend, um Autonomie einerseits zuzulassen, andererseits um sie leben zu können:

[...] We've got to just build their confidence and give them the empowerment to go forth and promote what library service is all about. [...] ^{ez}

[...] Vertrauen ist das Gegenteil von hierarchischen Strukturen. Nur Vertrauen ermöglicht Autonomie. [...] ^{ez}

[...] I think it's a two way thing: empowering of staff to take the initiative and not just keep waiting, we give our staff the freedom to come up with the ideas and implement them and there's always going to be a requirement from the council as our employer to do certain things. [...] ^{ez}

[...] In vielen Arbeitsbereichen sind die Mitarbeiter bereits autonom, eigenständige und unabhängig. Aber es muss immer eine Rückkoppelung mit dem Ziel von der Gesamteinheit geben. Sodass ein verstärkter kommunikativer Austausch existieren muss... [...] ^{ez}

„The evolution of stock acquisition will increase the independence of every library.“

„We have actually quite centralised a lot of our information functions, so community information.“

„We intend to increase the flexibility of staff in terms of duties and responsibilities; we have publicly moved away from variety across different communities in terms of notice boards.“

„Wir müssen mehr dezentrale Mitarbeiter in der Zentrale beschäftigen, mit regelmäßigen Arbeitskontingenten, andererseits regelmäßig Hauptstellen-Mitarbeiter in Zweigstellen einsetzen.“

„We have here a lending library, we have a reference library, a local history library, a children's library and a music library – you may as well put up walls between them....“

„Wir implementieren ein Hospitanz-Prinzip zwischen Zentrale und Zweigstelle: Einfach mal schauen, was macht der andere...“

„We want to break down this silo working mentality and the tradition of working in that way.“

„Es wird ständig gewechselt – wir wollen nicht mehr nur die Fachfrau/den Fachmann an einem bestimmten Platz.“

„We want to integrate our library in terms of staff departments and staffing.“

„Wir beziehen die Mitarbeiter der Zweigstellen in die Aufgaben der Zentralbibliothek mit ein.“

⁷⁴¹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„The way in which people study is very different now. The traditional quiet library reading room with lots of individual work stations, computer desks, is perhaps going to become something of an anomaly.“

„The role of reference librarians and reference staff is changing – we want to get rid of our reference department.“

„We would question why we have thousands of books here that sit on the shelves, no one can borrow them, and they're little used in the library...“

„Adult groups are working in communities. They are coming together for a coffee morning or for whatever it might be, they might need spaces that are allowing that interaction to take place.“

„There's a lot more emphasis on groups than before, certainly for children at school and college in the UK. Our library spaces need to take account of that, both in terms of the design of the furniture and the accessibility.“

[...] We need every member of staff to be an advocate power of the information or of the library. [...]ez

In diesem Sinne spielen neben Selbstsicherheit, Unabhängigkeit, Eigenständigkeit auch Eigeninitiative eine wichtige Rolle bei dem einzelnen Mitarbeiter – gesucht wird, so ein Wissensexperte, der ‚innovativen Allrounder‘, der seinerseits in der Beschreibung nah am Idealtyp des ‚kreativen Individualisten‘ liegt, und nicht unbedingt (nur) einen bibliothekarischen Berufsbackground aufweist.⁷⁴²

Dennoch müssen die Mitarbeiter die Grenzen ihrer Handlungsspielräume kennen:

[...] Local teams shouldn't be self-sufficient in the sense that they can't do everything themselves, but they must be within the organisation in a way that they can handle services effective. [...]ez

Um diesen ‚kreativen Individualisten‘ bzw. den ‚innovativen Allrounder‘ zu fördern, ist es am Management, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Fortbildungen ermöglichen, Wissensbarrieren überwinden helfen und durch eine entsprechend partizipative, freie Führung („Guidance“) Autonomie vorleben und ermöglichen. Dazu gehören Restrukturierungsmaßnahmen ebenso wie eine Personalpolitik, die den Mitarbeiterstamm verjüngt, virtuelle Lernumgebungen im internen Bereich, Mentoren- und Trainee-Programme, ein kontinuierliches Aufgaben-Enlargement und die richtige Balance zwischen legem Coachen und direktivem Führen in transparenter Kommunikation der an die Mitarbeiter gestellten Erwartungen.⁷⁴³

⁷⁴² vgl. Kap. 2.2.1.8. Näher ausgeführt werden die Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter u.a. durch folgende Aussagen:

„Public libraries are to be professionalized information roles, so we're moving away from a structure that's based around a professional librarianship towards generic staff who are multiply skilled and may not come from a library background.“

„Es ist kaum denkbar, dass das nur auf einer Basis von Appellen geschieht.“

„It's important that people will work in broad parameters, apart from like running the library, not being told day in day out what to do.“

„Eigeninitiative als Schlüssel sich zu bewegen, um Schritt zu halten mit dem, was in unserem Umfeld geschieht.“

„Self-sufficient in terms of the use of information tools and in adapting those tools and using those tools.“

„One of our library managers, from her own effort, started working with the local prison, nobody told her to do that, she felt she had the authority to start a project, which involved the prison exhibiting the art of prisoners in the library, and from that we've moved on and we now have like reading groups within the prison, and it was all a project, and it's this sort of thing that we encourage people and support them in their ideas within the broad parameters, I think that is a form of creative way of working, I've given you one example, actually with all our branch libraries we've given that level of encouragement to our staff.“

„Notwendigkeit, dass viel mehr Eigeninitiative entwickelt wird von jedem Einzelnen.“

„We have to make sure the staff are autonomous within the information market.“

„We would require our staff to be autonomous and self-sufficient in such a way that they'd be able to help those customers without having to use formal structures or formal training.“

„The staff have to be self-sufficient, and they have the skills within themselves within their teams to actually adapt technology without having librarians necessarily there as leaders.“

„We've got to just build their confidence and give them the empowerment to go forth and promote what library service is all about.“

⁷⁴³ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„The current role is a very old one.“

„Die Mitarbeiter müssen mehr Verantwortung übernehmen, vorher war es mehr Abteilungsbezogen, jetzt steht der einzelne Mitarbeiter in der Verantwortung.“

„There are data protection regulations, laws, and we were feeling that our staff were letting too much private information out.“

„Alle sollten regelmäßig wie ein Praktikant mehrere Wochen das Haus durchlaufen.“

„Mitarbeiter geben das Wissen, das sie auf den Fortbildungen mitnehmen an die Kollegen an den Besprechungstagen weiter.“

„We need to be more conscious of the clerical staff, they take on a wider role than they currently do, moving away from the sort of traditional 'you must have a library qualification'.“

„Die Einsatzpläne hat die Ausleihe selbst gestaltet.“

„Ich musste mich zurückziehen und dadurch haben die Mitarbeiter gelernt auch mal selber Lösungen zu finden.“

„We want to make sure that people know what we're expecting from them“

Um letztendlich autonom Arbeiten zu können, benötigt der einzelne Mitarbeiter die dazu notwendigen technischen Instrumente, die Wissenstransfer und Wissensaustausch kodifizieren oder zumindest durch Teilkodifizierungen unterstützen – vom Bestandsmanagementsystem bis hin zu Social-Software-Zugängen.⁷⁴⁴

Organisationsoptimierungen, Change-Management, flexiblere Projektarbeit, offene Unternehmenskultur, Evaluierungen und Standardisierungsbestrebungen bilden die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen im Handlungsfeld Struktur,⁷⁴⁵ allerdings steht Autonomie hier vor den Hürden systemischer Zwänge, die überwunden werden müssen, und vor einem nicht immer förderlichen Dualismus von Zentralisierung versus Dezentralisierung.⁷⁴⁶

„Die Mitarbeiter können immer gerne zu mir kommen.“
„As long as change is done with guidance, then we should be okay.“

⁷⁴⁴ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:
„We need a tool for comparison of stock between library regions, that you know how certain books are doing across the regions in the UK, really quite interesting.“
„Weitergabe von Wissen, von ausscheidenden Mitarbeitern. Es kommt doch sehr stark noch zu Wissensverlusten.“
„That will provide some means of communication between the corporate world and us on the fringe on one of the rings of Saturn, we're on one of the rings somewhere, I can see that developing and being used further.“
„Our shared area network is an avenue for information, for members of staff. It will be used better, more effectively.“
„As managers we would have access electronically to a whole load of information about our work, the people that we manage, (for example, sickness, or training).“
„We're looking at an IT solution/IT cloud, it's a login and what you see is everything you need to see, all your internal, special databases, and programmes.“

⁷⁴⁵ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:
„Reorganisation is actually trying to get a bit more autonomy into teams.“
„Bei der Autonomie im Hinblick auf die Selbständigkeit des ganzen Teams bin ich ein bisschen zurückhaltender – bei uns geht es mehr um Vielfalt.“
„Wir wollen zeitlich begrenzte Teams schaffen, die klare Aufgabenaufträge haben und selbstständig und autonom arbeiten.“
„Mehr Selbstständig auf der Ebene der Teamleitungen ist notwendig.“
„Über vermehrte Eigenständigkeit können die Mitarbeiter zu mehr Verantwortungsgefühl kommen.“
„Aim is, that staff become more agile, and as we move from venue to venue, they can still function efficiently.“
„Nicht nur ich habe einen Auftrag, den ich zu Ende bringen muss, sondern ich muss Zwischenfragen: Hat das noch einen Sinn. Man benötigt Zwischenevaluationen, um über Aufwand und Nutzen zu entscheiden.“
„Das Personal splittet sich in immer mehr Gruppen. Die Mitarbeiter gehören nicht mehr nur in 1 Gruppe, sondern arbeiten eigenständig in 3 bis 4 Gruppen.“
„Der Einzelne muss Sensibilität und Bereitschaft aufweisen: wie viel kann und darf ich entscheiden?“
„We've been spending quite a lot of effort on developing our customer care, and not spending quite so much effort on the information element of it. And so what we've ended up with is people answering questions very nicely, and very likely actually not giving the right answer. That's the result of mystery shopping.“
„The complaints being one example, we are now in a position where all complaints have to go to a central complaints service, and that's the whole of the city council, not just for our service, so complaints used to be handled much more autonomously, but now they are handled in a much more bureaucratic way, this is to ensure consistency.“
„We mystery shop our inquiry service on a regular basis, so basically you can get phoned up at any time and asked a question and get marked on how well you answer it.“
„In most of our service points, we would be going for a more standardised way of doing things rather than an autonomous approach to working practices.“
„We walk the fine line between being efficient and lean as an organisation, and therefore having very effective processes, and one of the ways is to centralise functions.“

⁷⁴⁶ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:
„We have to ensure consistency, and so staff are not really autonomous, they are less autonomous than they used to be.“
„It's rather difficult for us to have an autonomous team.“
„The public library was an independent source of information and you'd get information about anything that was unbiased from the library. That's very difficult for us to keep going when we have to be seen as part of the council which is becoming increasingly politicised...“
„Our autonomy in terms of how self-sufficient and independent our employees are is compromised to a degree.“
„Zweigstellen bekommen Pflichten die sie dann eigenverantwortlich (in abgesprochenen Rahmen) ausführen.“
„Es macht einen Unterschied, ob alle auf einer Ebene in einem Büro sitzen oder auf mehrere Stockwerke verteilt.“

Beide Erfolgsfaktoren stehen gegenwärtig und zukünftig – so die Wissensexperten – im Fokus von unterschiedlichsten Aktivitäten der untersuchten Öffentlichen Bibliotheken. Über die Handlungsfelder Personal/Personalentwicklung, Informationsinfrastruktur/Informationstechnologie sowie Struktur wird versucht, Rahmenbedingungen für das interne Miteinander ebenso zu optimieren, wie die kundenorientierten Dienstleistungen über eine entsprechend hochwertige Performance in einer entsprechend guten technischen und organisationalen Infrastruktur auszuweiten. Change-Management und das Vertrauen zu einander im Team sowie zwischen Führung und Mitarbeitenden bilden die entscheidenden Bausteine, um vorhandene Hürden kurz-, mittel- und/oder langfristig überwinden zu können.

Die hier aufgelisteten Handlungsfelder stellen nur priorisierte Ausschnitte dar, Verzweigungen, Praxisbeispiele und Interdependenzen können in der entsprechenden Mindmap plastisch nachvollzogen werden.⁷⁴⁷

⁷⁴⁷ s. Online-Anhang 11: Mindmap zu Trendprojektion 2: Interne Vielfalt und Autonomie. Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement (Runde 3 / Frage 3 und 4)
Ein Aufzählen aller genannten Aspekte würde den Rahmen der Arbeit an dieser Stelle sprengen.

2.8.6 Vierter Frageblock

Trendprojektion 3: Innovationen für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement

Trendprojektion 3 greift Erkenntnisse aus den Antworten auf Fragen 9, 10, 17 – 20 der ersten Befragungsrunde sowie aus denen des Frageblockes 4 der zweiten Befragungsrunde auf und setzt sich mit Externem Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken auseinander. Prognostische und visionäre, dennoch aber realistische Überlegungen, welche innovativen Angebote im Hinblick auf die nächsten fünf Jahre neu geschaffen oder ausgebaut werden können, um so die Institution Öffentliche Bibliothek besser aufzustellen, sollen herausgearbeitet werden. Entsprechend wurde die Fragestellung formuliert:

[...] Frage 5: Durch welche neuen und innovativen Ideen und Angebote verleihen Sie den Aufgaben im Externen Wissensmanagement Ihrer Bibliothek, die die Experten in Trendprojektion 3 definiert haben, zukünftig mehr Gewicht? Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtige Ideen für die kommenden fünf Jahre (bis 2015). [...] ⁷⁴⁸

Eine Einschränkung auf drei Aspekte schien aus den Erfahrungen der Materialmenge aus der ersten Befragungsrunde geboten, um tatsächlich auch die Wissensexperten zu einer quantitativ reglementierten Priorisierung zu bewegen.

Trendprojektion 3 setzt sich folgendermaßen zusammen:

⁷⁴⁸ Anhang 9: Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Trendprojektion 3

Innovationen für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement

Externes Wissensmanagement – das Management von individuellem und kollektivem Wissen – wird von Öffentlichen Bibliotheken als externe Dienstleistung angeboten. Aufgabe der Bibliothek ist es, Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement des einzelnen Kunden unterstützen. Im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe sehen sich die meisten Öffentlichen Bibliotheken darüber hinaus verpflichtet, neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln.

Hier werden von den Experten in erster Linie Schulungsangebote im weiteren Sinne aufgeführt – von der Klassenführung für Grundschüler über Bibliotheks- und OPAC-Einführungen hin zu Internetführungen, Medienpräsentationen und Veranstaltungen zur Familienforschung. Die Funktion des Knowledge Managers bezieht sich für eine Teil der Experten auch auf klassische Dienstleistungen, wie etwa die Verfügbarkeit eines Medienangebots, die bibliothekarische Auskunft oder sogar die generelle Existenz der Institution ‚Öffentliche Bibliothek‘.

Die Ressourcen der Öffentlichen Bibliotheken sind finanziell, personell und auch technisch eingeschränkt, das Know-How der Mitarbeiter ist endlich. In Bibliotheken entstehen zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements daher vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen. Die Öffentliche Bibliothek wird in erster Linie als Partner im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden gesehen und stellt den Raum zur Wissensvermittlung und zum Wissensaustausch zur Verfügung.

Der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ ist noch Vision. Handlungsbedarf im Bereich Web X.0 und Externem Wissensmanagement wird gesehen, die Entwicklung der Angebote und Möglichkeiten wird aufmerksam verfolgt. Vorstellbar sind, so die Experten, in erster Linie Projekte in Richtung Catalogue Enrichment über Rezensionen und Bewertungen. Allerdings werden Qualität und Nutzen solcher Elemente skeptisch betrachtet. Vielfach sind die finanziellen und technischen Hürden groß, da hier die Autonomie der Bibliotheken stark eingeschränkt ist. Weitergehende Ansätze, wie z.B. das Entwickeln ‚kommunaler Wissensplattformen‘, die u.a. auch Elemente der Oral History integrieren, bilden bisher eher die Ausnahme.

Auswertung

Die 37 an dieser Befragungsrunde teilnehmenden Wissensexperten liefern vielfältige Ansätze für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement, in Teilen innovativ, in Teilen bereits erfolgreich im Einsatz in der eigenen, oft aber lediglich in anderen Institutionen. Institutionelle Kooperationen und ein Arbeiten mit externen Partnern ist das erste von vier Clustern, das aus den gesammelten Aussagen gebildet werden kann. Die Überzeugung, dass

[...] library staff will no longer be able to be sole content generators, or information generators, they're going to have to do it in partnership [...],⁷⁴⁹

wird von den meisten Wissensexperten geteilt. Daneben spielt – wie bereits in der Fragestellung intendiert aus den Aussagen der vorherigen Befragungsrunden – der Kunde als Co-Produzent von Wissensdienstleistungen eine immer stärker werdende Rolle, und auch klassische B2B-Partnerschaften⁷⁴⁹ zwischen Bibliotheken im Kontext von Verbünden und Konsortien bilden Teil des Externen Wissensmanagements.

Der vierte, eher opake Cluster sammelt Aussagen zu (Profilierungs-)Zielen von Öffentlichen Bibliotheken im Kontext der Fragestellung und zu Chancen, Problemen und Herausforderungen, die die befragten Wissensexperten prognostisch konstatieren.



Abb. 55 Hauptzweige der Mindmap zu Trendprojektion 3:
Innovationen für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Mindjet MindManager 8 | Auszug aus Online-Anhang 12

Im Cluster ‚Kooperation und Partnerschaft‘ betonen die Wissensexperten, dass es für Öffentliche Bibliotheken immer wichtiger wird, die eigene Rolle zu hinterfragen⁷⁵⁰ und sich zu ‚municipal knowledge-

⁷⁴⁹ Der Begriff ‚B2B-Partnerschaften‘ ist abgeleitet von ‚Business-to-Business‘ und beschreibt Geschäftsbeziehungen (oftmals im Kontext von E-Commerce) zwischen Unternehmungen, ohne den bzw. unabhängig vom Endkunden. Vgl. Campus-Management Bd. 2 (2003), S. 1758. ‚B2B-Partnerschaften‘ können im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit zumindest im Deutschsprachigen als Bibliothek-zu-Bibliothek-Beziehung aufgefasst werden.

⁷⁵⁰ Ein Beispiel dafür liefert u.a. folgende Aussage:
„The notion of us being partners, with a much wider information culturally becoming increasingly important, particularly as professional roles are changing shifts, or we get eroded because of lack of funds.“

management gateways' zu entwickeln. Als solcher Gateway ist es an der Bibliothek, sich einerseits an die gesamtkommunalen Wissens- und Geschäftsstrategien anzupassen⁷⁵¹, sich aber auch Projekte und damit einhergehend Projektpartner herauszusuchen, die in die lokale Agenda einerseits passen, andererseits aber auch die Bibliothek in ihren Funktionen als Informationsressource und kompetenter Dienstleister inhaltlich und im Marketing unterstützen. Family History, Literarische Net-Projekte, Integrationsmaßnahmen, Catalogue Enrichment, die Schaffung virtueller Lern- und Austauschumgebungen ebenso wie das aktive Zur-Verfügung-Stellen von physischen Lernräumen, in denen kollaborative Lernformen in diversen Partnerschaften etabliert werden können, sind nur einige Beispiele, die aufgeführt werden.⁷⁵² Kundenorientierung ist in der Diskussion groß geschrieben, und über den Bürger-Begriff wird die Nähe zum Systemischen Wissensmanagement betont:

⁷⁵¹ vgl. Kap. 2.7.1 und Online-Anhang 14. Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We are committed to supporting families who need extra help in terms of accessing that page and completing that document online, because it's only an online function.“
„Es gibt für bestimmte Bereiche Ansprechpartner innerhalb der Stadtverwaltung, auf deren externes Wissen wir als Bibliothek kostenlos zurückgreifen können. Wenn ich in der Beratung den Fall habe, zum Thema Hartz IV und wir kommen mit unserem Bestand nicht weiter und im Internet ist nicht das, was wir nutzen wollen oder können. Da können wir Kollegen vom Sozialamt mit einzubeziehen. Die Ressourcen, die bei 2000 Mitarbeitern vorhanden sind, werden gebündelt und wir profitieren gegenseitig. Das fing ganz harmlos an, als wir im Intranet veröffentlicht haben, wer welche Fremdsprachenkenntnisse hat und da haben die anderen Bereiche der Stadtverwaltung immer wieder die Leute angesprochen, ob da geholfen werden kann und das wird dann auch von uns in Anspruch genommen.“
„We're supporting customers in completing a task on behalf of the county council.“
„We're having to pick and choose where we do support, and really assess the value and the role we play for our customers.“
„It's allowing people to upload information, to the greater community's interest and information.“
„It would need to develop that further again, talking to communities, that would be something that we would want to grasp, funding that is available to a partnership.“
„In the past we've been a large scale project that was externally funded, which was focusing on ethnic minority communities and directing members of that community about their history and how they came to our city, how they live here.“

⁷⁵² Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We have a census every ten years, and every 100 years a census becomes public, so on January 1st 2011, the 1911 census will become available, which a lot of family historians in this country are really looking forward to done beyond our control if you like, we actually make them available, we buy into it, it's one of the electronic resources.“ . These are
„Ancestry, for example, it's a depository for records and it's American, but it includes loads and loads of material which is British or English, going back in history, back in the 19th century, which was just recently put online.“
„Wir wollen Dokumente verfügbar machen: unter Berücksichtigung der Verschiedenartigkeit der Stellen auf die verschiedenen medialen Arten und Weisen.“
„Wir planen Workshops mit Schülern und Autoren.“
„Als Bibliothek sind wir Mitgründer (und die Stadt ist Träger) eines ‚virtuellen Literaturhauses‘.“
„Wir brauchen neue Kataloge. Die Kataloge müssten viel mehr angepasst sein auf die Bibliotheken. Die Bibliothekssoftwarefirmen müssten da mehr auf den Handlungsbedarf reagieren.“
„Tasks are personalisation of catalogue and bringing in other information that can be used by individuals.“
„Rezessionen in bestimmten Bereichen oder zu bestimmten Projekten, also etwa so eine Jugendbuchwoche oder Sommerleseclub.“
„People are generating content and very basic answers to all sorts of questions, and a lot of those are fine, they're accurate, they're good enough.“
„Wir planen Roadshows im Bereich Divibib: gezielt die Kunden ansprechen, Vorteile und Nachteile zeigen und die Divibib als Art virtuelle Zweigstelle betrachten.“
„Wir entwickeln für ein Einzugsgebiet einen breit gefächerten Bildungsserver, in dem Anbieter am Ort zusammengeführt würden in einen Bildungsserver, das wäre doch vorteilhaft für die Menschen.“
„Doing more homepages for local people.“
„Verlinkung von kostenlosen Downloads.“
„There's knowledge all over the place, and to be able to search it through a single search should be the first thing.“
„Unsere Datenbanken auf die Homepages der Schulen stellen, damit in den dort oft vorhandenen Schulbibliotheken oder an den Computerarbeitsplätzen unsere Daten abgefragt werden können.“
„Ganz massive Unterstützung der Schulungsangebote, nicht nur für Schüler.“
„Advice in specific areas, of areas where we would provide a high level of service by working with an appropriate partner.“

[...] Wir sind pragmatisch und nah am Bürger. Wir erfüllen niedrigschwellig und ganz pragmatisch die Wissensbedürfnisse der Bürger. [...] ^{ez}

Der Bürger selbst als Co-Produzent von Wissen, als agierender Partner, bildet die Überschrift des zweiten Clusters zu dieser Trendprojektion. Dieser wird geschätzt als Experte, der ohnehin bereits Einfluss ausübt auf andere Dienstleister:

[...] There's already a lot of evidence in other domains in customers influencing the content of websites, Wikipedia is the obvious example here. [...] ^{ez}

Daran anknüpfend wird neben dem bereits erwähnten Catalogue Enrichment, das auf Zuarbeit des Kunden basiert, generell die Content-Entwicklung im Social-Web Bereich angesprochen. Kommunikation und Austausch in nicht nur virtuellen Netzwerken stellen die entsprechend zu schaffenden Rahmenbedingungen dar. ⁷⁵³

Bibliotheksübergreifende Kooperationsprojekte hin zu landesweiten Verbünden waren bereits in der ersten Befragungsrunde visionäres Thema – ein Wissensexperte knüpft daran an und konstatiert:

[...] That's my vision: people can go into any library and borrow any book and the technology could allow that in the same way that we've got a travel system for the whole of London, buses, trains, we should have something like that for public libraries. [...] ^{ez}

Nicht alle Wissensexperten gehen so weit in ihren Überlegungen, Verbünde und Kooperationen im Bereich der Katalogisierung (Metadaten, Standards), im Bereich von E-Learning-Plattformen und in der Vermittlung von Informationskompetenz scheinen selbstverständlich, lose Zusammenschlüsse in Regionen oder gar mit anderen Bibliothekstypen werden nur vereinzelt thematisiert. Das ‚größte‘ Thema in diesem Cluster ist die Auseinandersetzung mit anderen Informationsgiganten wie Wikipedia, Google oder Amazon:

[...] How do we match the amazons and the Googles? No one library is going to be able to do this. So is there something about linking our information networks together, to create some national and/or global online information network, and some sort of activity that links those that are seeking information with the relevant experts via online information network. So I think our role is about trying to connect those links, create those links between the experts and the community on a global scale, and moderating the information, which has always been our role, in terms of quality assuring it, and providing the infrastructure so that people can get access to it. [...] ^{ez}

Diese Auseinandersetzung, die – und da sind sich die Wissensexperten, die sich zu diesem Thema geäußert haben, weitgehend einig – wird nur kooperativ zu bewältigen sein, wird aber durchaus als positive wenn auch unkonkrete Herausforderung gesehen, wie die folgenden Zitate belegen:

[...] We want to make it exciting, more like amazon, more dynamic than what we've got now, because a catalogue is just a catalogue, and that doesn't look very exciting. [...] ^{ez}

„The health sector – people who have needs for special knowledge in relation to health, a member of the library service would never be qualified or able to meet, and this will be an important development for public libraries.“
„Reading groups, reading clubs for that, if English is not their first language.“

753

Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„It's about getting customers using the technology as a matter of course.“

„Enabling customers to network with each other.“

„It's not us providing services, but providing an opportunity to network in terms of their own needs and interests and research interests.“

„That gives us an opportunity to look forward to other opportunities to those individuals and share other opportunities with them.“

„We have to integrate customer reviews, customer's answers to enquiries, customer's feedback.“

[...] We have to get the public engaged with what we're doing, interactive, so we're looking at how we can put that together. [...] ^{ez}

[...] You've got the wikipedia model, which is covering a huge amount of information in one place... [...] ^{ez}

[...] There are websites, which have been shed up with reviews of hotels, or review different sorts of things, and it is something to develop in terms of the book stock. [...] ^{ez}

[...] Wikipedia is really about international information; there could be a parallel for local information, which at the moment is very fragmented. [...] ^{ez}

[...] We have to use a portal, it's bringing in information from other sources, information used, published many times, that sort of thing. [...] ^{ez}

Um diesen und den weiteren bereits angesprochenen Herausforderungen begegnen zu können, fehlen Öffentlichen Bibliotheken zunehmend die Ressourcen, und die Konkurrenz von im Bildungs- und Freizeitbereich angesiedelten anderen Akteuren um Zeit und Geld von (potentiellen) Kunden nimmt zu:

[...] Bibliotheken haben zwei Herausforderungen: Das eine ist der Rückgang der Steuereinnahmen und das andere ist die Verbreitung des Internet. [...] ^{ez}

[...] We've had to review everything that we're offering and try to be consistent in our approach. [...] ^{ez}

[...] Offene Ganztagsgrundschulen machen uns dermaßen Konkurrenz, da die Schulen immer mehr eigene Bibliotheken haben, bleiben uns deswegen die Schüler weg. [...] ^{ez}

[...] People's expectations of the quality and the level of service that they expect and need from the library are increasing. [...]

[...] Mit innovativen externen Projekten sind wir finanziell und personell überfordert. [...] ^{ez}

[...] We will see how we can provide more regularly offers in partnership with relevant services, because we don't have the staff to do them, either with colleges, or, as we're increasingly trying to do, with volunteer help. [...] ^{ez}

[...] Wir benötigen Kooperation mit allen Wissen vermittelnden Institutionen. Wir können nur kooperieren, nicht selber innovativ werden. [...] ^{ez}

Die Wissensexperten sind sich unsicher, wie mit diesen Herausforderungen umgegangen werden kann. Einerseits fordern sie Aufgabenkritik und eine Profilschärfung, andererseits wird die Notwendigkeit gesehen, ein breites und hochwertiges Dienstleistungsspektrum anzubieten.⁷⁵⁴ Und dies geht nur über ein breites, partnerschaftliches Agieren, weit über die bisherigen Maßstäbe hinaus:

[...] Public libraries should be joining up with other institutions, academic institutions, other information providers, they should be joining up with neighbouring authorities, because I just think they're too small to exist on their own, it would give access to much wider things. [...] ^{ez}

⁷⁵⁴ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Bibliotheken sollten nicht alle neuen Dinge anbieten und sich nicht für jede Wissensvermittlung verpartnern. Ich halte es für sinnvoller, das Bibliotheken ihr Profil schärfen und sorgfältig auswählen, wo sie sich engagieren.“

„A couple of years ago we were offering one to one computer training. We have reduced that role now, because we were not able to sustain it at the level that we were offering. What we do is instead refer customers onto other partners who can provide that support or we refer people to free web services that can provide that support. We see ourselves as an initial first step rather than offering the full-blown solution.“

Die hier aufgelisteten Handlungsfelder stellen nur priorisierte Ausschnitte dar, Verzweigungen, Praxisbeispiele und Interdependenzen können in der entsprechenden Mindmap plastisch nachvollzogen werden.⁷⁵⁵

2.8.7 Fünfter Frageblock

Trendprojektion 4: Innovationen für ein nachhaltiges Internes Wissensmanagement

Trendprojektion 4 greift Erkenntnisse aus den Antworten auf Fragen 9, 10, 16, 21 - 24 der ersten Befragungsrunde sowie aus denen des Frageblockes 5 der zweiten Befragungsrunde auf und setzt sich mit Internem Wissensmanagement zwischen Personalisierung und Kodifizierung in Öffentlichen Bibliotheken auseinander. Der Mitarbeiter, dem bereits im Kontext des Externen Wissensmanagements die Rolle des ‚kreativen Individualisten‘ zugeschrieben worden ist, steht hier im Mittelpunkt der Überlegungen.

Prognostische und visionäre, dennoch aber realistische Überlegungen, welche innovativen Angebote im Hinblick auf die nächsten fünf Jahre neu geschaffen oder ausgebaut werden können, um so die Institution Öffentliche Bibliothek besser aufzustellen, sollen herausgearbeitet werden.

Entsprechend wurde die Fragestellung formuliert:

[...] Frage 6: Durch welche neuen und innovativen Ideen und Angebote verleihen Sie den Aufgaben im Internen Wissensmanagement Ihrer Bibliothek, die die Experten in Trendprojektion 4 definiert haben, zukünftig mehr Gewicht? Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtige Ideen für die kommenden fünf Jahre (bis 2015). [...] ⁷⁵⁶

Eine Einschränkung auf drei Aspekte schien aus den Erfahrungen der Materialmenge aus der ersten Befragungsrunde geboten, um tatsächlich auch die Wissensexperten zu einer quantitativ reglementierten Priorisierung zu bewegen.

Trendprojektion 4 setzt sich folgendermaßen zusammen:

⁷⁵⁵ s. Online-Anhang 12: Mindmap zu Mindmap zu Trendprojektion 3: Innovationen für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement (Runde 3 / Frage 5)

Ein Aufzählen aller genannten Aspekte würde den Rahmen der Arbeit an dieser Stelle sprengen.

⁷⁵⁶ Anhang 9: Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Trendprojektion 4

Innovationen für ein nachhaltiges Internes Wissensmanagement

Generell rücken die Experten den eigenverantwortlichen, sich permanent qualifizierenden Mitarbeiter in den Vordergrund. Die Balance zwischen einer ausgebauten institutionellen Mitarbeiterqualifikation und dem stetigen selbstgesteuerten und individuellen Lernen des Einzelnen ist Grundvoraussetzung für Bibliotheken, um in der gegenwärtigen und vor allem der zukünftigen ‚Wissensgesellschaft‘ erfolgreich agieren zu können.

Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können BibliotheksmitarbeiterInnen die so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externen Wissensmanagements letztendlich auch an die Endkunden vermitteln.

Internes Wissensmanagement stützt sich in Öffentlichen Bibliotheken auch zukünftig primär auf die Personalisierungsstrategie. Im Vordergrund stehen persönlicher Wissensaustausch und Mitarbeiterqualifikation. Auf innerbetriebliche Face-to-Face Kommunikation wird, so die Meinung der Experten, auch in Zukunft nicht verzichtet werden können. Der Einsatz neuer Technologien wird sie ortsunabhängiger und flexibler gestalten (PC-gestützte Videokonferenzen, Chats...) und neue Möglichkeiten der Absprache und des Miteinander-Arbeitens schaffen. So wird Social Software bzw. werden andere Instrumente des Web X.0 bisher in fast allen Bibliotheken primär intern verwendet.

Die Kodifizierung von Wissen stellt ein vor allem unterstützendes Instrument dar.

Als solches wird die technikgestützte Kommunikation zukünftig an Bedeutung zunehmen, geprägt durch die Notwendigkeit, sich der generell technischen Entwicklung im Zusammenhang mit den kundenbezogenen Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements anzupassen.

Auswertung

Wissen, Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden – ob Einzelnen oder im Team – sowie deren kontinuierlicher Ausbau bilden Voraussetzung für ein kommunikatives Miteinander in der lernenden Arbeitsorganisation Bibliothek zwischen Personalisierungs- und Kodifizierungsstrategien im Internen Wissensmanagement:



Abb. 56 Hauptzweige der Mindmap zu Trendprojektion 4:
Innovationen für ein nachhaltiges Internes Wissensmanagement
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Mindjet MindManager 8 | Auszug aus Online-Anhang 13

Im technisch/technologischen Bereich werden (nicht nur bei den älteren Mitarbeitenden) Defizite konstatiert, die das Angebot mancher Dienstleistungen nicht ermöglichen, oder entsprechende technische Kompetenzen als Desiderat einfordern, um in eine in Teilen konzeptionelle, in Teilen beratende Diskussion mit Kunden und (externen) Partnern treten zu können.⁷⁵⁷ Die Schnittmenge zu Trendprojektion 4 ist in diesem Zusammenhang sehr eng. Kommunikation ist aber nicht nur im technischen Kontext eine Kernkompetenz, die im Bereich der Mitarbeiter ausgebaut werden muss. Nicht nur, um via Blog, Twitter und ‚Local Chat‘ mit den Kunden kommunizieren zu können, sind Kenntnisse verschiedener Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsebenen relevant, generell wird „[...] *the ability to communicate with customers in different ways* [...]“^{ez} essentieller, auch am Auskunftspunkt und in der direkten Kundenkommunikation vor Ort. Entsprechend zugeschnitten müssen auch die Angebote an Fort- und Weiterbildung sein: kontinuierlich statt situativ, ortsungebunden, interaktiv, im gegenseitigen Austausch (Communities of Learning), intern ebenso wie extern, vor allem aber auch in speziell zu

⁷⁵⁷ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„It's about the importance of social media skills among library staff.“

„Bei den älteren Kollegen fängt das Scheitern an mit Freigabe für Drucke an.“

„Customers' expectations will be that we'll have a web presence, and that we will be reachable and able to respond to queries and to do mentoring or training via technological platforms like e-mail, chat, twitter, blogs.“

„Our staff will be improving their skills in terms of evaluation, locating information.“

„We're building a dialogue with the customer using the technology. We'll be in a dialogue with customers around the fact that we chose publicly so we suggest better sites, then that will be part of our dialogue.“

„Share information about sites and discuss it with customers, so allow customers to be part of the evaluation process.“

„We have a favourites programme within these libraries, where we gather and collate and evaluate websites for the public to use by creating library favourites, and we're changing that to be based on a web.2 platform.“

konzipierenden Formen, die den ‚Bedürfnissen angemessen scheinen‘ und an den alltäglichen Erfahrungen der Mitarbeiter anknüpfen (‚Training / Learning on the Job‘), oder, wie es ein britischer Wissensexperte ausdrückt:⁷⁵⁸

[...] It has to be really woven in, it really has to be sort of integral to what we do, and not seen as a kind of a desirable thing to do... [...]ez

Viele Fragen bezüglich Ressourcen (finanziell / personell / technisch) bleiben dabei vorerst ebenso unberücksichtigt wie organisatorisch-strukturelle Hindernisse. Stattdessen verschwimmen, so die Aussagen der Wissensexperten, zunehmend die Grenzen zwischen dem Individuum als ‚Lohnarbeiter‘ und dessen individuellem Know-How. Dies ist einerseits positiv, werden doch Kenntnisse und Fähigkeiten, die der Einzelne unabhängig der berufsbiographischen Laufbahn erworben hat, ähnlich wie formelle Kreuzqualifikationen anerkannt und gewertschätzt, andererseits wird im Sinne des lebensbegleitenden Lernens verstärkt auch ein nebenberufliches, engagiertes Sich-Weiterbilden für den Job explizit erwartet.⁷⁵⁹ Dieses individuelle Engagement soll sowohl in der kollegialen Wissenskommunikation wie auch in der internen Vernetzung stärker gefördert und eingesetzt werden.⁷⁶⁰

⁷⁵⁸ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We're introducing something, for the benefit of our user, we need to make sure it's more than just doing that, so the staff will be trained to deliver that service.“

„The use of social media and the dialogue with customers will be part of what we'll be focusing on in the next few years as we build our web presence, starting off with our favourites programme, but from there rolling that out and extending it to include more dialogue.“

„A continuous professional development framework, which should insure that the professionals are actually reasonably up to date with what's happening within the profession.“

„Keeping your staff up to date and supporting their development, their knowledge and skills.“

„Es wird notwendig sein zu denken und eben ‚Lernen‘ anders zu denken.“

„There are lots of possibilities in terms of how it's presented, how it's organised and packaged.“

„In Zweigstellensystem sollte es Lerneinheiten/Trainingseinheiten als E-Learning geben, was unsere Lektoren oder die EDV erstellen können.“

„Libraries are by definition all about information and knowledge, and it has to be made a priority even though it is very difficult sometimes.“

„Wir werden ein Stück auch mit einem Thema arbeiten müssen, das dem ‚Lernort Bibliothek‘ folgen wird.“

„It can require a lot in terms of resources and money and time.“

„The kind of interactivity of web-based training is where you can jump in and out of a huge variety of resources, I think that's the rich and rewarding experience.“

„Es wird mittlerweile auch beim Auskunftsdienst eingesetzt, wo mit Erfolg einmal erworbenes Wissen in vielfältige Weise weitergegeben wird.“

„Technology does offer some help in that respect, because it can be broken down, like for instance you can have webinars, without actually travelling.“

„Wir müssen den Austausch stärker intensivieren zwischen Basis und internen Abteilungen.“

⁷⁵⁹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Es gibt private Kompetenzen, die mehr Bedeutung haben sollten.“

„Das individuelle Sich-Weiterbilden spielt eine ganz große Rolle.“

„Ich kann eine Nachhaltigkeit nur erzielen, wenn am Verhalten permanent gearbeitet wird.“

„Wenn man diese Eckdaten mit Menschen, die einen Bedarf haben, genau in den Themen etwas zu lernen, wenn man die zusammenführen würde, wäre das schon ein toller Fortschritt.“

„Wir haben Experten, von denen ich nicht weiß, was die alles können und was die alles wissen.“

⁷⁶⁰ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Möglichst viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind so in Entwicklungspotenzial zu bringen, dass sie sich vernetzen können.“

„Jeder sollte nicht auf die gleiche Fortbildung gehen, aber es sollte durch Multiplikatoren gewährleistet sein, dass das Wissen weitergegeben wird.“

„Wissen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die in Ruhestand gehen, sollte frühzeitig gesichert werden, sodass es nicht verloren geht.“

Diese interne Vernetzung erfolgt schwerpunktmäßig Face-to-Face über personalisierte Kommunikation, obschon – und da sind sich die Wissensexperten einig – technikgestützte Kodifizierung unterstützend nicht ausgeklammert werden kann:

[...] Internal face-to-face communication will never be obsolete as a really key point, because at the end of the day people use public libraries for more than gaining knowledge and information, they use it for a social aspect as well. Public libraries are really being driven by the technology now, and all the time innovative things are coming onto the market, and libraries need to be absorbing those not just as a marginal thing, but into the service, and that's the difference. [...] ^{ez}

[...] Within the service, communicating face to face is going to continue to be the most important way in which we develop our own internal knowledge systems. [...] ^{ez}

Personifizierung bedeutet, eine Besprechungskultur zu institutionalisieren, die einerseits formalisierte Strukturen über Tagesordnung, Sitzungsleitung und Protokollwesen enthält und somit gut zu kodifizieren bzw. zu externalisieren ist, die aber andererseits auch Räume für Inspirationen, Innovationen und freien, lebhaften Austausch über das Tagesgeschäft hinaus ermöglicht.⁷⁶¹ ‚Serendipity‘⁷⁶² und ‚Agile Working‘⁷⁶³ sind zwei Stichworte, die in diesem Zusammenhang von britischen Wissensexperten mehrfach genannt werden, und deren Realisierung in erster Linie über den persönlichen Wissensaustausch erfolgen kann; die Diskussion um die partizipative Entwicklung und nachhaltige Sicherung von Qualitätsstandards im Auskunftsdienst respektive in der gesamten Kundenkommunikation wird von mehreren deutschen Wissensexperten im Kontext von personalisierter interner Wissensarbeit genannt.⁷⁶⁴

⁷⁶¹ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„The use of technology developments to assist managing the knowledge for our customers.“

„I can't honestly see things like video conferencing, I would still say that face-to-face communication is going to be the most important way.“

„Protokolle oder Tagungsunterlagen werden kopiert, Informationen vorab weitergeben.“

„Besprechungen benötigen einen Gedankenaustauschteil: Gedanken austauschen, darüber reden, und nicht mehr Informationsinput betreiben.“

„Our internal information centre is an approach that has actually come again through lean working, through Toyota manufacturing industry. We're hoping that that model will allow our staff to be better informed and to work more effectively with shared information.“

„Kolleginnen und Kollegen, die an Fortbildungen oder Tagungen teilgenommen haben, berichten.“

„Information is going up on that board on a daily or weekly basis and updated daily or weekly, which captures performance, planning, concerns and issues, and strategies to solve them, and also information about people, so availability and skills.“

⁷⁶² Im Oxford English Dictionary (Vol. XV, 1989), S. 5 wird ‚serendipity‘ wie folgt definiert: „[...] The faculty of making happy and unexpected discoveries by accident. Also, the factor or an instance of such a discovery. [...]“ Das Oxford Dictionary of English (2005), S. 1612 definiert den Begriff leicht anders: „[...] The occurrence and development of events by chance in a happy and beneficial way. [...]“

⁷⁶³ ‚Agile Working‘ wird in Großbritannien vielseitig diskutiert und die Definitionen unterscheiden sich leicht, stehen aber immer in Kontext mit einer extrem flexiblen, mobilen Arbeitsplatzgestaltung einerseits und der Bereitschaft seitens der Mitarbeiter, diese zu nutzen, andererseits:

„[...] Agile working is about bringing people, processes, connectivity and technology, time and place together to find the most appropriate and effective way of working to carry out a particular task. It is working within guidelines (of the task) but without boundaries (of how you achieve it). [...]“ Allsopp, Paul What is agile working | The agile organisation – Work and Place in the 21st century [Online Ressource], o.J., o.s.

„[...] Agile Working brings together people, property and technology to support new ways of working. [...] Agile Working provides employees with the opportunity to work in new ways to meet the needs of their customers. Improved workplaces, new technologies and support services enable the adoption of these new working practices. [...]“ Enabling Agile Working (2010), S. 3

⁷⁶⁴ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„Die Frage ist doch: wie gestalten wir unseren Auskunftsdienst, das er qualitativ hochwertig ist?“

„Ich muss doch aber die Frage beantworten, wo sie gestellt wird, und der Kunde hat keine Ahnung, wen er jetzt vor sich hat (FaMI oder Bibliothekar).“

„Bisher haben wir noch eine starre Trennung, was die Besetzung der verschiedenen Arbeitsplätze angeht...“

„Die FaMIs übernehmen jetzt auch Beratungsstunden und haben auch meist mehr technisches Verständnis, dadurch das sie meist jünger sind...“

Der Vorgesetzte hat diese Personalisierungsmaßnahmen zu unterstützen, sei es durch eine gelebte Vorbildfunktion, sei es durch ein Schaffen von entsprechenden internen Rahmenbedingungen oder sei es durch die Organisationen einer externen, beispielsweise coachenden Begleitung.

Die Schaffung von v.a. technischer Informationsinfrastruktur ist der Punkt, der im Bereich der Kodifizierungsstrategie im Kontext von ‚notwendigen Rahmenbedingungen im Internen Wissensmanagement‘ im Mittelpunkt steht. Vom funktionsfähigen Kopierer über gemeinsame Laufwerke (intern oder in der Cloud), individuell modifizierbare Mailing-Systeme mit differenzierter Filter- und Ablagefunktion bis hin zu Softwaretools für Konferenzen und Besprechungen werden umfangreiche Wünsche für die Zukunft durch die Wissensexperten geäußert. Neben diesen prioritär intern orientierten Upgrades spielt hier auch die IT-Schnittstelle zum Endkunden über entsprechend gute OPACs und Bibliotheks-Systeme eine ebenso große Rolle wie mobile Endgeräte für den Auskunftsdienst, die Implementierung von RFID für einen besseren Kundenservice sowie Web 2.0-Tools und ein entsprechender Web-Auftritt für eine moderne Kundenkommunikation und ein zeitgemäßes Informationsmarketing der erstellten Dienstleistungen.

Eine differenzierte Informationstechnologie sowie eine auf die Angebotspalette und die zur Erstellung ebendieser zugeschnittene Informationsinfrastruktur ist den Wissensexperten unverzichtbar:

[...] In the past, the book stock was always in the core service, and anything else, CDs, or DVDs, marginal an additional service. Now IT is a core service for a public library service, in all its different forms, and public libraries need to keep up with it and not be left behind. [...]^{ez}

[...] Public libraries are really looking to the future, they need to be looking at things like the fact that some of the services are electronically in a different way. [...]^{ez}

[...] With people who are operating a download system from a public library in the same way that you would do with pay for television, or podcasts, or you might be into a circumstance, where you're using the amazon model, where people order a book online and it's delivered to them and it's a library book rather than a new book... [...]^{ez}

[...] There are developments for the future, which have dawned on technology. [...]^{ez}

[...] Our staff being competent and confident in using social software and using it to convey information to customers, we really got to take that, the whole web.2 thing, very seriously as one of our primary communications with them for the next few years. So that's the basic communications. [...]^{ez}

[...] We're trying to use anything that's out there, that's available, in order to get to everybody and sharing information, we need to try as many different ways as possible. [...]^{ez}

[...] One of the issues for public library services is the infrastructures aren't there and these things need a massive amount of investment. [...]^{ez}

Die hohen finanziellen Investitionen in die technische aber auch die arbeitsorganisatorische Infrastruktur, die zu tätigen sind, um einen wissensaustauschfördernden Unternehmungsgeist zu schaffen und langfristig zu halten, stellen ebenso große Hindernisse aus Sicht der befragten Wissensexperten bezüglich der Realisierung der als notwendig geschilderten Visionen dar wie der Aufwand, der in eine kontinuierliche und nachhaltige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter zu setzen ist. Die Restriktionen, die in Teilen durch

*„Bei der Ausbildung habe ich immer geschaut, dass die FaMIs Beratungsstunden mitbekommen haben.“
„Hauptsache der Kunde ist zufrieden und ihm ist egal wer die Frage beantwortet hat.“*

die neben- bzw. übergeordnete städtische IT erfolgen, aber auch durch neben- oder übergeordnete andere städtische Organisationseinheiten, demotivieren die Entscheidungsträger darüber hinaus. Deprofessionalisierung über Personaleinsparungen und Desinteresse in Politik und Verwaltung für die Bibliothek in ihrer systemisch-politischen Funktion verstärkt dies:

[...] The local government doesn't generally recognise the need for our profession. [...] ^{ez}

[...] Wir haben die große Sorge, das die Technik-Unterstützung missverstanden wird und nicht gesehen wird als Möglichkeit, in Informationsvermittlung im weitesten Sinne zu investieren, sondern als Sparpotenzial für das Personal missbraucht wird. [...] ^{ez}

[...] We get the talented amateurs that can be promoted to fairly high positions in public services, in fact increasingly head of service and they are not people with library management or information management qualifications, which tends to lessen the impact a little bit. [...] ^{ez}

[...] Die technischen Möglichkeiten entwickeln sich dermaßen schnell, dass die MitarbeiterInnen, egal in welchem Aufgabenbereich, immer hinterher hinken. [...] ^{ez}

[...] A lot of the stuff we'd like to do, examples, audio visual conferencing is not going to happen for at least four or five years. [...] ^{ez}

[...] Die KollegInnen, die von der Ausbildung kommen sind up-to-date, und drei Jahre später schon nicht mehr. [...] ^{ez}

Die Chance, hier gegen zu steuern, wird in erster Linie aus der theoretisch-konzeptionellen Sicht in einer Re-Definition von Selbstverständnis und Aufgabenstellung gesehen, aus der praktisch-operativen Sicht in einem (und dies bestätigt wiederum die Trendprojektion 3) verstärkt kooperativen Agieren. ⁷⁶⁵

Auf der einen Seite wird, dies kann als Fazit konstatiert werden, in eine flexiblere interne Arbeitsorganisation große Hoffnung gesetzt, gerade auch, was die Motivation der Mitarbeitenden in Bezug auf lebensbegleitendes Lernen in einer entsprechenden Unternehmenskultur angeht:

[...] Enabling people to be freed from their desk, if you like, will free and advance knowledge within an organisation. [...] ^{ez}

Auf der anderen Seite werden diese Erwartungen aber auch als überzogen angesehen, und in Abhängigkeit zur Position des Mitarbeiters als Wissensarbeiter oder Wissensexperte ⁷⁶⁶ gesetzt:

[...] Unsere Mitarbeiter sind nicht unbedingt begeistert, wenn man ihnen die Möglichkeiten lässt, ihre Wissensgenerierung außerhalb der Arbeitszeiten geschehen zu lassen. Das ist immer ein bisschen von der Stellung in der Hierarchie abhängig. Jemand, der Bücher von der Theke zurück sortiert, ist nicht so sonderlich daran interessiert, Samstagnachmittag noch eine Fortbildung zu machen. Jemand, der eine Leitungsposition hat, sagt: „Klar, hab ich ja auch Spaß daran.“ [...] ^{ez}

⁷⁶⁵ Beispiele dafür liefern u.a. folgende Aussagen:

„We have to get much smarter at content creation: libraries have been quite good at collecting lots of based information resources and storing them. We've not yet translated that into what's possible with the new technologies.“
„Acting as the hosts of other community created content, other local content created out there in the local community, and the library being sort of a host for that.“
„Start to get the scale of change and exploitation of the network possibilities that commercial operators have obviously already got.“
„We need to link into those regional, national or even global information networks, and providing the infrastructure and partnerships within which that online network can flourish.“
„There already are a few sort of groupings of experts, (law or art librarians), they tend to use their regional or national networking for communication...“
„We've not exploited the potential of actually joining up content, virtually and online between all the different subject experts that we've got!“

⁷⁶⁶ vgl. Kap. 2.5.3 und 2.5.4.1

Die hier aufgelisteten Handlungsfelder stellen nur priorisierte Ausschnitte dar, Verzweigungen, Praxisbeispiele und Interdependenzen können in der entsprechenden Mindmap plastisch nachvollzogen werden.⁷⁶⁷

⁷⁶⁷ s. Online-Anhang 13: Mindmap zu Mindmap zu Trendprojektion 4: Innovationen für ein nachhaltiges Internes Wissensmanagement (Runde 3 / Frage 6)
Ein Aufzählen aller genannten Aspekte würde den Rahmen der Arbeit an dieser Stelle sprengen.

2.8.8 Die Ergebnisse der dritten Befragungsrunde im Überblick

Wie das Kapitel einleitend skizziert, stellen die an dieser Stufe des Forschungsdesigns den Wissensexperten zur Kommentierung vorgelegten Trendprojektionen die vorletzte Stufe der vorliegenden Untersuchung dar und „[...] dienen als Grundlage für die Ausarbeitung der Zukunftsszenarien [...]“⁷⁶⁸. Verknüpft mit dem den Trendprojektionen vorangestellten Werkstattbericht, zu dem die Wissensexperten ihr ‚milieuspezifisches Orientierungswissen‘ rund um aktuelle Entwicklungen zum Themenkomplex Wissensmanagement und Öffentliche Bibliotheken wiedergaben, konnte der angestrebte Prozess zwischen Reduktion durch eine (erneute) trichterförmige Zuspitzung einerseits und einer kreativen Öffnung durch prognostische Aussagen der Wissensexperten andererseits erfolgreich weitergeführt werden. Unter der Überschrift ‚Innovationen für 2015‘ wurden sowohl zu dem Werkstattbericht wie auch zu den Trendprojektionen mögliche neue (geplante oder vorstellbare) Schritte, die die Wissensexperten mit und in ihrer Institution zu gehen gedenken, multiperspektivisch skizziert und mit praxisrelevanten Ideen und konkreten zukünftigen Optimierungsmöglichkeiten im operativen Kontext angereichert:

▪ Werkstattbericht

Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken

Unter Wissensmanagement lassen sich sowohl übergeordnete Strategien, Konzepte und Geschäftsmodelle fassen, aber auch konkrete Prozesse, Instrumente und Aktivitäten auf der operativen Ebene. Öffentliche Bibliotheken nutzen Wissensmanagement (oder wollen es in naher Zukunft einsetzen), um als Techniklotsen in einer sich zunehmend schneller entwickelnden Informations- und Wissensgesellschaft agieren zu können, dazu setzen sie moderne Gateways für ihre originären Medienbestände aber auch für die daran geknüpften Dienstleistungen ein. Auch ein kundenorientierter Auskunftsdienst als Kernkompetenz und Alleinstellungsmerkmal der (Öffentlichen) Bibliothek profitiert ebenso von einem ausgebauten Wissensmanagement wie ein professionelles Bestandsmanagement in Akquise und Deakquise. Ein weiteres angeführtes Cluster bildet der interne Wissenstransfer im Kontext von Personalabbau und Umstrukturierungen, von Mitarbeiter(ein)führung und -qualifizierung, von Make-or-Buy-Entscheidungen, und vor allem auch im Kontext von Innovationen und (Re-)Positionierungsbestrebungen innerhalb Kommune und Gesellschaft.

⁷⁶⁸ nach Kap. 1.2.1, Szenario-Analyse, Schritt 6

▪ **Trendprojektion 1**

Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager

Die Rolle der Öffentlichen Bibliotheken als Impulsgeber im Prozess der Wissensgenerierung konzentriert sich nicht nur auf eine individuelle Dimension, sondern ist ebenso stark ausgeprägt in einer systemischen Dimension. Beide Dimensionen haben jeweils eine externe Ausprägung (das Individuelle Wissensmanagement in Richtung Kunde, das Systemische in Richtung Gesellschaft) und eine interne Ausprägung (das Individuelle Wissensmanagement in Richtung Mitarbeiter, das Systemische in Richtung Organisation). Als ‚Impulsgeber im Individuellen Wissensmanagement der Mitarbeiter‘ stehen der kontinuierliche Ausbau von Fachkompetenzen aller Art, v.a. aber auch Kompetenzen im Soft-Skill- und IT-Bereich, ebenso im Fokus wie Aufgabenkritik, Positionierungsbestrebungen und Innovationsmanagement; als ‚Impulsgeber im Individuellen Wissensmanagement der Kunden‘ steht der einzelne Kunde mit seinen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Bedürfnissen und Wünschen im Vordergrund, dem die Bibliothek als virtueller Knotenpunkt und als Wissensplattform dient, indem sie Informations-, Medien- und Technikkompetenz im weitesten Sinne vermittelt und so (direkt und indirekt) Teilhabe, v.a. auch für bildungsferne Zielgruppen, ermöglicht. Die Öffentliche Bibliothek agiert hier als Partner in formaler Bildung, neben dieser Lernort-Funktion bildet sie aber auch eine integrative Schnittstelle diverser kommunaler Angebote und ist zudem unverzichtbare Anlaufstelle für die (individuelle) Freizeitgestaltung. Die (aktive) Vermittlung von Demokratiekompetenz und die Rolle als Garant bzw. Ermöglicher einer Teilhabe an kulturellen, politischen und diskursiven Prozessen der Gesellschaft prägen die Funktion der Öffentlichen Bibliothek als ‚Impulsgeber im Systemischen Wissensmanagement der Gesellschaft‘, die sie v.a. in der gezielten Kooperation mit anderen (öffentlichen) Partnern wahrnimmt. Strategische Partnerschaften innerhalb einer Kommune aber auch überregionale Kooperationen und Verbundaktivitäten sind Aufgaben, denen die einzelne Bibliothek in ihrer Funktion als ‚(synergetischer) Impulsgeber im Systemischen Wissensmanagement von Bibliotheken‘ nachkommt.

▪ **Trendprojektion 2**

Interne Vielfalt und Autonomie – Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement

Die Erfolgsfaktoren ‚Interne Vielfalt‘ und ‚Autonomie‘ werden beide gegenwärtig und zukünftig hauptsächlich von Entwicklungen in den Handlungsfeldern Personal und Personalführung (Human Resources), Informationstechnologie (IT) und Informationsinfrastruktur sowie (Organisations-)Struktur geprägt. Rahmenbedingungen für das interne Miteinander werden über diese Handlungsfelder ebenso zu optimieren sein, wie die kundenorientierten Dienstleistungen mit einer entsprechend hochwertigen Performance und in einer entsprechend guten technischen und organisationalen Infrastruktur auszuweiten ist. Change-Management und das Vertrauen zu einander im Team sowie zwischen Führung und Mitarbeitenden bilden die entscheidenden Bausteine, um vorhandene Hürden kurz-, mittel- und/oder langfristig überwinden zu können.

▪ **Trendprojektion 3**

Innovationen für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement

Institutionelle Kooperationen und ein Arbeiten mit externen Partnern, der Kunde als Co-Produzent von Wissensdienstleistungen, klassische Partnerschaften zwischen Bibliotheken im Kontext von Verbünden und Konsortien sowie eher opake Aussagen zu (Profilierungs-)Zielen von Öffentlichen Bibliotheken und daran geknüpfte Chancen, Probleme und Herausforderungen werden von den befragten Wissensexperten prognostisch konstatiert. Dabei sind einige der vielfältigen Ansätze für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement innovativ, andere sind in Teilen bereits erfolgreich im Einsatz in der eigenen, oft aber lediglich in anderen Institutionen. Die Wissensexperten sind sich unsicher, wie mit den genannten Herausforderungen umgegangen werden kann: Einerseits fordern sie Aufgabenkritik und eine Profilschärfung, andererseits wird die Notwendigkeit gesehen, ein breites und hochwertiges Dienstleistungsspektrum anzubieten.

▪ **Trendprojektion 4**

Innovationen für ein nachhaltiges Internes Wissensmanagement

Wissen, Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden – ob Einzelnen oder im Team – sowie deren kontinuierlicher Ausbau bilden Voraussetzung für ein kommunikatives Miteinander in der lernenden Arbeitsorganisation Bibliothek zwischen Personalisierungs- und Kodifizierungsstrategien im Internen Wissensmanagement. Die interne Vernetzung erfolgt schwerpunktmäßig Face-to-Face über personalisierte Kommunikation, obschon – und da sind sich die Wissensexperten einig – technikgestützte Kodifizierung unterstützend nicht ausgeklammert werden kann, eine differenzierte Informationstechnologie sowie eine auf die Angebotspalette und die zur Erstellung ebendieser zugeschnittene Informationsinfrastruktur ist den Wissensexperten unverzichtbar. Viele Fragen bezüglich Ressourcen (finanziell / personell / technisch) bleiben dabei vorerst ebenso unberücksichtigt wie organisatorisch-strukturelle Hindernisse. Stattdessen verschwimmen, so die Aussagen der Wissensexperten, zunehmend die Grenzen zwischen dem Individuum als ‚Lohnarbeiter‘ und dessen individuellem Know-How. So wird auf der einen Seite in eine flexiblere, durch die Mitarbeitenden unterstützte interne Arbeitsorganisation große Hoffnung gesetzt, auf der anderen Seite werden die Kompetenzen und Motivationen in Abhängigkeit zur Position des Mitarbeiters als Wissensarbeiter oder Wissensexperte als ungenügend beschrieben.

Nicht alle Verzweigungen, Interdependenzen, Unschärfen und singulären Statements konnten in die Skizzierung der einzelnen Trendprojektionen aufgenommen werden. Dennoch – die 37 teilnehmenden Wissensexperten der dritten Befragungsrunde haben ein multiperspektivisches und mehrdimensionales Bild von gegenwärtigen und potentiellen Einsatzgebieten und Funktionen von Wissensmanagement in seinen unterschiedlichen Ausprägungen vorgenommen. Neben theoretischen Überlegungen, die eher konzeptionell-strategischer Art sind und die Bibliotheken in Kommune und Gesellschaft zu positionieren suchen, konnten vor allem über die diversen Zitate vielschichtige Best-Practice-Ansätze aufgezeigt werden. Werkstattbericht und Trendprojektionen konkurrieren in ihren Aussagen nicht, sie bil-

den – um in der Mindmap-Terminologie zu sprechen – zusammenhängende Verästelungen eines gemeinsamen Ganzen, länderübergreifend. Die Hindernisse, die die Wissensexperten bezüglich der finanziellen, technischen, personellen und organisationalen Ressourcen ansprechen, und die mit systemimmanenten Barrieren, wie sie bereits in Kapitel 2.2.2 beschrieben wurden, einhergehen, bremsen allerdings eine zeitnahe, umfassende Realisierung der vorgestellten Ansätze und Ideen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Intention der Dritten Befragungsrunde erreicht wurde: Auch wenn lediglich 77% aller Wissensexperten teilgenommen haben (von den britischen Befragten sogar nur 62%), konnten überaus vielschichtige Informationen in qualitativer und quantitativer Hinsicht erzielt werden. Die Trendprojektionen wurden in ihrer Zuspitzung bestätigt und können somit – bereichert und gestützt durch die zahlreichen innovativ-visionären Praxisbeispiele – als valide Grundlage für ein abschließendes Zukunftsszenario, das durchaus auch über 2015 hinausreicht, Verwendung finden.

2.8.9 Externe Kommunikation der Ergebnisse der dritten Befragungsrunde

Im Verlauf Herbst/Winter 2009 wurden erste Anläufe zur Konzeption der Trendszenarien und der dritten Befragungsrunde getätigt, nach diversen Pretests und inhaltlichen Modifikationen von Werkstattbericht und Trendszenarien wurden die 37 Telefoninterviews, die (s.o.) vereinbart werden konnten, Januar und Februar 2010 durchgeführt.

Transkription, Analyse, quantifizierende Clusterungen sowie qualitative Zuordnungen des abermals sehr umfangreichen Materials zu den Mindmaps haben mehrere Monate in Anspruch genommen. Parallel zu der Auswertung der dritten Befragungsrunde wurde wie bereits skizziert für die Mannheimer Zentralbibliothek die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ durchgeführt, die erst im September 2010 mit der Zertifizierung durch das Fraunhofer IPK ihren Abschluss fand. Die oben ausgearbeiteten Ergebnisse wurden nach einer entsprechend aufwendigen und zeitintensiven Analysephase als Mindmap mit Zusendung des formulierten Abschlussszenarios im August 2011 an die Wissensexperten kommuniziert.

Diese Kommunikation der Ergebnisse stellte den Verfasser der Studie vor eine erneute Herausforderung: Im Gegensatz zu dem die Studie beendenden Abschlussszenario konnten die Mindmaps nicht gedruckt an die Wissensexperten versandt werden. Um hier eine Transparenz der Ergebnisse und vor allem der relevanten Best-Practise-Beispiele zu gewährleisten, wurde im Spätsommer 2011 eine Beta-Version der Zwischenergebnisse als zweisprachige Website⁷⁶⁹ erarbeitet, in die die Mindmaps integriert werden konnten.

Das entsprechende Anschreiben an die Wissensexperten mit Verweis auf ebendiese Website erfolgte dann im November 2011. Gleichzeitig zu diesem Anschreiben wurde den Wissensexperten auch als pdf-Datei die (zweisprachige) Broschüre zu Prozess und Ergebnissen der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ zugesandt.⁷⁷⁰

⁷⁶⁹ Die URL www.leihverkehr.de/phd wurde lediglich den Wissensexperten kommuniziert.

⁷⁷⁰ s. Becker (2011) sowie Online-Anhang 6: Broschüre Wissensbilanz der Zentralbibliothek Mannheim (dt.) und Online-Anhang 7: Broschüre Wissensbilanz der Zentralbibliothek Mannheim (engl.)

2.8.10 Problematisierung der dritten Befragungsrunde

Optimierungsmöglichkeiten hinsichtlich der dritten Befragungsrunde können auf drei kritische Aspekte bezogen werden: inhaltlich-methodisch, zeitliche Dauer der Befragungsrunde von Befragung bis Expertenkommunikation sowie zeitliche Nähe zum (geplanten) Prognosezeitraum.

Der inhaltlich-methodische Aspekt bezieht sich auf eine Vernachlässigung des quantitativen Aspekts in der dritten Befragungsrunde. Zwar wurden die Statements der Wissensexperten inhaltsanalytisch ausgewertet, und es konnte so aus qualitativer Sicht eine breite (gemessen an den teilnehmenden Wissensexperten sogar einstimmige) Zustimmung zu Werkstattbericht und Trendprojektionen nachgewiesen werden, eine wie in den ersten beiden Befragungsrunden eingesetzte Skalenbefragung zusätzlich beziehungsweise der qualitativen Stellungnahme vorangestellt hätte hier zu einer dezidierten und objektiveren Aussage führen können, und damit einhergehend auch den in Kapitel 1.2.3 aufgeführten Bias entgegenwirken können: Insbesondere die Fehlerquellen ‚Gefahr der Vereinfachung‘, ‚künstliche Eindeutigkeit‘, ‚Fehler bei der Informationsverarbeitung‘ sowie ‚subjektiven Einflüsse‘ hätten minimiert werden können.

Der Aspekt der zeitlichen Dauer wiegt schwer: die Wissensexperten mussten nahezu 18 Monate auf die Rückspiegelung der erneuten Zwischenergebnisse warten, eine inhaltliche Bindung an die bisherigen Untersuchungsschritte und die entsprechend komplexen Diskussionsbausteine ist als kritisch zu werten. Zudem kann nicht oder nur in Ausnahmefällen von den Wissensexperten erwartet werden, dass sie die komplexen, zweisprachigen Mindmap-Ergebnisse in Clusterung und Prioritätensetzung nachvollziehen können, auch wenn die Rezeption über die promotionsbegleitende Website als niedrigschwellig bezeichnet werden kann. Zu beachten ist in diesem Kontext des Weiteren, dass die Wissensexperten auch erst an dieser Stelle über die ebenso komplexen Ergebnisse der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ informiert worden sind. Insgesamt ist anzunehmen, dass die Masse an verschriftlichten Zwischenergebnissen den Aspekt der zeitlichen Dauer negativ verstärkt und so die Motivation des einzelnen Probanden gemindert hat, sich mit den Details der Erkenntnisse sowohl passiv-rezipierend wie auch aktiv-Stellung-beziehend auseinander zu setzen.

Einhergehend mit der zeitlichen Dauer wurde zusehends die zeitliche Nähe zum Ende des (geplanten) Prognosezeitraums (Vorausschau auf 2015/2015 ff.) problematisch – immerhin sollte das Ergebnis der Studie in deutlichem Abstand zum Prognosezeitraum selbst eingereicht und publiziert werden. Dieser kritische Aspekt wird einerseits darüber gemindert, dass diverse Teilergebnisse der erarbeiteten Forschungsergebnisse in die Fachöffentlichkeit kommuniziert wurden,⁷⁷¹ andererseits darüber, dass Gegenwart und Zukunft generell sehr unterschiedlich mit dem Forschungsgegenstand korrespondieren: Wie die diversen Aussagen der Wissensexperten beider Länder zeigen, ist das, was in der einen

⁷⁷¹ Hier tritt ein weiterer kritischer Aspekt auf, nämlich die ggf. unterschiedliche Wahrnehmung über das Forschungsprojekt durch die starke Kommunikation v.a. der Wissensbilanzierungsergebnisse im deutschsprachigen Bibliotheksreich.

Bibliothek bereits Standard ist, in einer anderen Bibliothek erst Vision und wenn überhaupt erst mittelfristiges Ziel.

Die geschilderten kritischen Aspekte berücksichtigend wurde die Intention der vierten und letzten Befragungsrunde in ihrer Wertigkeit gemindert. Da eine hohe Fluktuation an Wissensexperten durch die zeitverzögerte und sehr komplexe Rückmeldung der Ergebnisse anzunehmen war, wurde auf eine quantifizierende Zustimmung verzichtet. Das Abschlussszenario wurde somit auch bedingt durch die weitgehend konsensuale und zustimmende Positionierung der Wissensexperten zu den Zwischenergebnissen der zweiten aber vor allem auch der dritten Befragungsrunde als Endergebnis gewichtet, und in der abschließenden vierten Befragungsrunde sollte dieses lediglich frei durch die Wissensexperten kommentiert werden.

2.9 Vierte Befragungsrunde

Abschlusszenario und Feedbackrunde

Die vierte Befragungsrunde war zu Beginn der Untersuchung (vgl. Tab. 9) methodisch noch relativ unspezifisch gehalten: einerseits war von möglichen, u.U. sich sogar widersprechenden Schlusszenarien die Rede, andererseits war eine quantitative Plausibilitätseinschätzung dieses bzw. dieser Szenarien durch die Wissensexperten angedacht. Das die vierte Befragungsrunde lediglich aus ‚der Kommunikation des aus den Rückmeldungen zu den Trendprojektionen gebildeten Schlusszenarios an die Wissensexperten mit Bitte um freier Evaluation desselben‘ bestehen sollte (vgl. Kap. 1.2.2), wurde erst im Verlauf des Forschungsprozesses deutlich. Das methodische Anforderungsspektrum an Instrumentarien der Zukunftsforschung im Rahmen der vorliegenden Studie wurde sukzessive modifiziert und lies sich abschließend wie folgt grafisch in das Forschungsdesign anpassen:

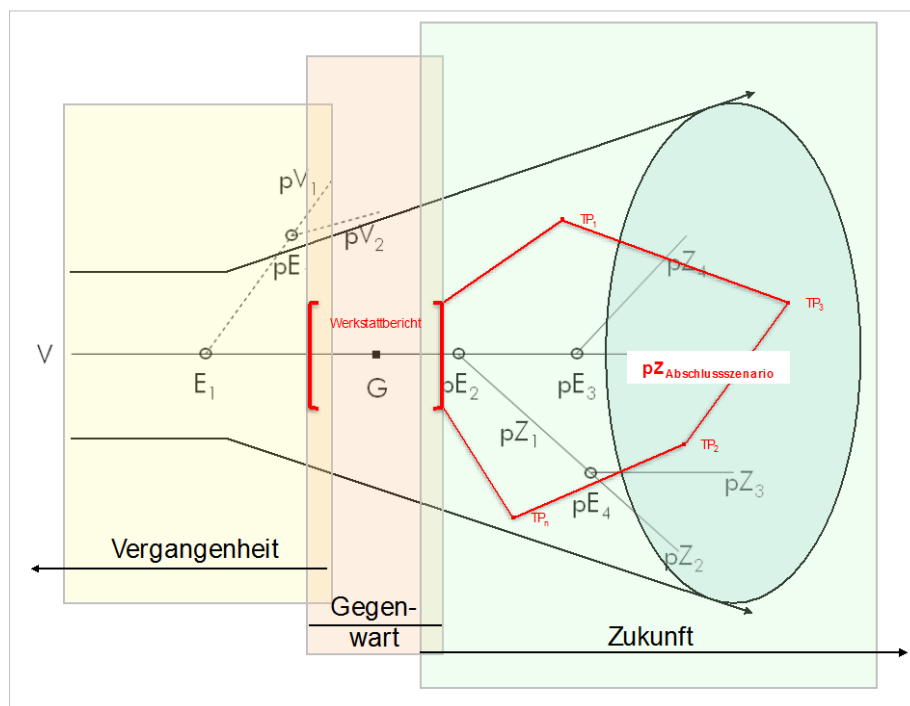


Abb. 57 Verortung des Abschlusszenarios im methodisches Anforderungsspektrum an Instrumentarien der Zukunftsforschung im Rahmen der vorliegenden Studie
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abb. 3 und 5

Bereits nach der zweiten Befragungsrunde konnte die Intention der vierten Befragungsrunde konkretisiert werden. Die Studie sollte als Konsens-Delphi fortgeführt werden (vgl. Kap. 2.6.9 und 2.6.10). Diese Entscheidung gekoppelt mit den in Kapitel 2.8.2 angeführten problematischen Aspekten (mögliche Expertenfluktuation, insbesondere in Großbritannien, durch Zeitverzögerung und inhaltlicher Überfrachtung) führte zu einer Minderung der Wertigkeit dieser letzten Befragungsrunde gegenüber dem ursprünglichen Promotionsdesign. Anstelle einer abermaligen Gewichtung oder direkten erneuten Plausibilitätseinschätzung eines Schlusszenarios durch die Wissensexperten und einem darauf

aufbauenden Endergebnis der vorliegenden Untersuchung wurde das Abschlussszenario dem Endergebnis gleichgestellt.

Ausgehend von einem Netz aus durch die Wissensexperten zustimmend kommentierten Werkstattbericht und vier Trendprojektionen konnte durch den Verfasser ein das Forschungsvorhaben abschließendes Konsensszenario zusammengestellt werden. Methodisch ist dies zulässig, da

- Szenario-seitig ein Abschlussszenario als Konsequenz der Trendprojektionen und der aus ggf. vorangestellten Diskussionen herausgearbeiteten wichtigsten Einflussbereichen entsprechend konstruiert wird (vgl. Kap. 1.2.1 Delphi-Studie),
- Delphi-seitig n -iterative Befragungsrunde getätigt werden können, wobei n keine abschließend feste Größe ist, sich aber i.d.R. auf drei bis vier Befragungsrunden beschränkt (vgl. Kap. 1.2.1 Szenario-Technik).

Drei grundsätzliche Aspekte bestimmen, wie in Kapitel 1.2.3 beschrieben, die Qualität eines (abschließenden) Szenarios: Glaubwürdigkeit (Plausibilität und Konsistenz), Zweckdienlichkeit und Verständlichkeit. Die Glaubwürdigkeit des Abschlussszenarios speist sich aus der erneuten Verdichtung der Aussagen der Wissensexperten aus den vorangeschalteten Befragungsrunden. Während in der ersten Befragungsrunde vorrangig die kreativ-qualitative, möglichst breite und multiperspektivische Ideensammlung im Fokus stand, widmete sich die zweite Befragungsrunde vor allem der quantitativ-quantifizierenden Verdichtung mit dem Ergebnis (narrative/r) Werkstattbericht und Trendprojektionen. Die dritte Befragungsrunde hat den Verdichtungsprozess im Sinne der WILLKE'schen kreativen Reduktion⁷⁷² einerseits zugespitzt, andererseits erneut geöffnet. Mit einer erneuten Reduktion entsteht nun ein Abschlussszenario, dass als Ganzes

[...] **weniger** als die Summe seiner Teile [ist,] [a]ber [...] **neue** Möglichkeiten und Qualitäten [erzeugt], die über diejenigen der Komponenten hinausgehen. Insofern ist das Ganze zugleich **mehr** als die Summe seiner Teile. [...]⁷⁷³

Zweckdienlich muss das Szenario in zweierlei Hinsicht sein: Einerseits (und in erster Linie!) muss gewährleistet sein, dass nicht nur Handlungswissen deterministisch und quantitativ wiedergegeben wird, sondern den das Szenario rezipierenden Lesern (in erster Linie den Wissensexperten bzw. der ebd. zugrundeliegenden Grundgesamtheit an Organisationen) auch Möglichkeiten aufgezeigt werden, Zukunft über das Erkennen des Notwendigen, Möglichen und Gewollten' qualitativ mitzugestalten.⁷⁷⁴ Andererseits muss die Zweckdienlichkeit auch hinsichtlich des Untersuchungsaufbaus gegeben sein, d.h. es muss neben der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes auch für die Wissensexperten nachvollziehbar und praxisnah aufbereitet sein: diese müssen sich wiederfinden können in dem Szenario und sie müssen – und hier ist insbesondere auch der Aspekt der Verständlichkeit unabdingbar – Zusammenhänge zu ihrer Praxis gerade auch hinsichtlich der unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen, die bisher herausgearbeitet werden konnten, erkennen können.

⁷⁷² vgl. Kap. 2.2.1.5

⁷⁷³ Willke (2004), S. 13f. Halbfette Hervorhebungen im Original kursiv. Anm. des Vf.

⁷⁷⁴ vgl. Kap. 1.1 sowie Flechtheim (1970), S. 16f.

Unter Berücksichtigung ebendieser Aspekte wurde nach mehreren Pretests⁷⁷⁵ ein Abschlusszenario konstruiert, dass

- einführend und grundlegend auf Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken eingeht;
- die Fähigkeiten von Personen und Organisation(seinheit)en im Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten als notwendig herausstellt;
- Funktionen der Öffentlichen Bibliothek als impulsgebender, kommunaler und systemischer Wissensmanager im Kontext des lebenslangen Lernen des Einzelnen thematisiert;
- kooperatives Externes Wissensmanagement betont und die Relevanz von technikgestützter Kommunikation aufgreift;
- die Abhängigkeit eines erfolgreichen Internen Wissensmanagements von persönlichem Wissensaustausch, stetiger Qualifikation und einer autonomen wie vielfältigen Unternehmenskultur beschreibt;
- die Optionen der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ für eine operative und zielführende Maßnahmenableitung einbaut sowie schlussendlich
- Wissensmanagement als Querschnittsaufgabe in den untersuchten Großstadtbibliotheken verortet.

Das entsprechende Szenario wurde den Wissensexperten im November 2011 als Endergebnis der Studie vorgelegt, einschließlich der Bitte um eine abschließende Stellungnahme, die als namentliches Zitat im Kontext der Untersuchung verwendet werden darf.⁷⁷⁶ Dabei wurde dem Zeitbudget der Wissensexperten ebenso Rechnung getragen wie dem Ziel der ‚freien Kommentierung‘:

[...] Die Beschäftigung mit dem Abschluss-Szenario wird voraussichtlich 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Ich wäre Ihnen sehr verbunden, wenn Sie sich diese Zeit nehmen würden und bereit wären, mir ein die Studie aus Ihrer Sicht beendendes Fazit zukommen zu lassen. Bitte teilen Sie mir mit, welche Rolle Sie Wissensmanagement einerseits im Kontext des Abschluss-Szenarios, andererseits im Kontext Ihrer Institution zukünftig zuweisen werden. [...]⁷⁷⁷

Entsprechend kurz wurde das Abschlusszenario gehalten, die Quintessenz der Studie lässt sich auf eineinhalb Seiten zusammenfassen. Die Möglichkeit der namentlichen Zitation sollte die Wissensexperten motivieren, Stellung zu beziehen und ihre Institution bzw. ihre Schwerpunktsetzung noch einmal fern der bisherigen Anonymisierung über die konglomerierte Iterativität des Delphi-Ansatzes hervorzuheben.

⁷⁷⁵ Als Pretester für die vierte, abschließende Befragungsrunde konnten gewonnen werden: Dr. Dirk Wissen (Leitung Stadt- und Regionalbibliothek Frankfurt a.d. Oder), Anette Hagenau, M.A. (Leitung Stadtbibliothek Traunstein), Anja Flicker (Leitung Stadtbücherei Würzburg) und Ute Engelkenmeier (Diplombibliothekarin, Universitätsbibliothek Dortmund); für die englischen Versionen Dr. Louise Cook (Professorin, Loughborough University, Department of Information Science), und Ihar Ivanoŭ (College & Research Librarian at North Warwickshire and Hinckley College). Ein besonderer Schwerpunkt dieser Pretests lag dabei auf Verständlichkeit und Plausibilität.

⁷⁷⁶ Analog zu Wissen (2008), S.144ff.

⁷⁷⁷ Anhang 12: Vierte Befragungsrunde (dt.)

2.9.1 Abschlussszenario

Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken

Wissensmanagement findet in den untersuchten Zentralbibliotheken großstädtischer Öffentlicher Bibliothekssysteme bereits gegenwärtig in vielfältiger Form statt. Unter Wissensmanagement lassen sich dabei sowohl übergeordnete Strategien, Konzepte und Geschäftsmodelle fassen, aber auch konkrete Prozesse, Instrumente und Aktivitäten auf der operativen Ebene. Einige Bibliotheken streben an, Wissensmanagement in einem ganzheitlich-konzeptionellen Ansatz zu implementieren, andere verstetigen bereits vorhandene Konzepte, dritte konzentrieren sich darauf, Wissensmanagement anhand konkreter Prozesse, Instrumente und Aktivitäten auf operativer Ebene auszubauen.

Wissensmanagement muss zukünftig, und hier sind sich die Experten einig, wesentlich stärker als gegenwärtig auf die auszubauende Befähigung des agierenden Subjekts (Mensch oder Organisation) im eigenständigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten gegenüber einer zunehmende komplexer werdenden Umwelt sowie einer sich stetig verändernden und explosiv ansteigenden Menge an Informationen, Informationstechniken und Informationsbausteinen zielen.

Als impulsgebende Wissensmanager gestalten Öffentliche Bibliotheken zukünftig maßgeblich den lokalen Übergang zu Wissen, als kommunale Wissensmanager erfüllen sie eine Vielzahl von Schlüsselfunktionen im (systemischen) Wissensmanagement der Kommune und der Gesellschaft: Neben der Vermittlung von Demokratiekompetenz und der Ermöglichung von Teilhabe am kommunalen, kulturellen und gesellschaftlichen Leben fungieren Öffentliche Bibliotheken als Multiplikatoren zwischen Kommune und Staat auf der einen und dem einzelnen Bürger auf der anderen Seite. Öffentliche Bibliotheken agieren so als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch. Sie sind Stützpunkte im lebenslangen Lernen des Einzelnen, mit einer Vielzahl niedrigschwellig zugänglicher, zielgruppenspezifisch sowie generationenübergreifend ausgerichteter Wissensangebote. Dabei verfolgen Öffentliche Bibliotheken das Ziel, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen.

Externes Wissensmanagement – das Management von individuellem und kollektivem Wissen – wird gegenwärtig aber auch in Zukunft von Öffentlichen Bibliotheken als Dienstleistung zumeist in Kooperation mit anderen Institutionen angeboten. Die Öffentliche Bibliothek wird in erster Linie als Partner im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden gesehen und stellt physische, zunehmend aber auch virtuelle Umgebungen zur Wissensvermittlung, zum Wissenstransfer und zur Wissensgenerierung zur Verfügung.

Aufgabe der Öffentlichen Bibliothek ist es, in diesem Kontext Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement

des einzelnen Kunden unterstützen und diesen als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen gewinnen. Im Zusammenhang mit entsprechenden kundenbezogenen Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements wird die technikgestützte Kommunikation zukünftig mehr an Bedeutung gewinnen.

Im Internen Wissensmanagement stellt die Kodifizierung von Wissen, auch und gerade vor dem Hintergrund von Social Software bzw. Instrumenten des Web X.0, ein vor allem unterstützendes Instrument dar. Internes Wissensmanagement stützt sich in Öffentlichen Bibliotheken auch zukünftig primär auf persönlichen Wissensaustausch und stetige Qualifikation, im Idealfall durch den eigenverantwortlichen, sich permanent weiterbildenden Mitarbeiter. Diesem gilt es, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen: Einerseits durch eine von ‚Interner Vielfalt‘ und ‚Autonomie‘ geprägten Unternehmenskultur, andererseits durch konkrete, an lokale Gegebenheiten und individuelle Arbeitsgebiete angepasste Qualifizierungskonzepte.

Eine Möglichkeit, diesen opaken strategischen Herausforderungen an die ‚Wissensorganisation Öffentliche Bibliothek‘ adäquate Maßnahmen entgegen zu setzen, liegt in der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘, mit der erstmals im Kontext dieser Studie die immateriellen Besitzstände einer Öffentlichen Bibliothek erfolgreich am Beispiel der Zentralbibliothek Mannheim analysiert und Handlungsvorschläge erarbeitet wurden.

Festzuhalten bleibt, das Wissensmanagement sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland zukünftig als andauernde Querschnittsaufgabe jeder Öffentlichen Bibliothek angesehen werden kann – mit unterschiedlicher Intensität, unter heterogenen Rahmenbedingungen, aber immer mit vielversprechendem Erfolg.

2.9.2 Die Ergebnisse der Feedbackrunde

Von den ursprünglich jeweils 24 Wissensexperten aus Deutschland und aus Großbritannien haben auf diese letzte Befragungsrunde trotz mehrmaligem Versuch der Kontaktaufnahme mit den nicht zeitnah reagierenden Probanden bzw. denen, die über ihre E-Mail die Abwesenheit kommunizierten, insgesamt lediglich 13 Wissensexperten ein abschließendes Statement abgegeben, acht davon aus deutschen, fünf davon aus britischen Bibliotheken – dabei beinhaltet ein britisches Statement allerdings keine dezidierte und damit brauchbare Rückmeldung auf das Abschlussszenario.

Damit konnte in Gänze ein Rücklauf von immerhin ca. 25% erreicht werden, bezogen auf die Gesamtheit der deutschen Wissensexperten ist dies eine Quote von 33%, bezogen auf die Gesamtheit der britischen Wissensexperten allerdings lediglich eine Quote von knapp 17%, legt man die vier brauchbaren Rückmeldungen im Sinne des Erkenntnisinteresses zugrunde. Auch wenn, bezogen auf die Gesamtheit der 48 Wissensexperten, der Rücklauf somit noch knapp über den als Durchschnittswert in Kapitel 1.2.1 zitierten 22,5% liegt,⁷⁷⁸ können die im folgenden aufgeführten Stellungnahmen nicht als repräsentativ im Sinne der Studie gewertet werden – allerdings können sie insofern als ‚pragmatisch relevant‘ angesehen werden, als dass

[...] die abgeleiteten Prognosen den zu unterstützenden Entscheidungsprozeß hinsichtlich der [...] angestrebten Ziele verbessern. [...] ⁷⁷⁹

Die Abschlusskommentare der sich rückmeldenden Wissensexperten greifen die sieben inhaltlichen Komplexe des Konsensszenarios auf und bestätigen diese. Einer namentlichen Zitation ihrer Statements haben alle antwortenden Wissensexperten zugestimmt.

▪ Einführendes und Grundlegendes zu Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken.

Knut Hoffmann, Stadtbibliothek Kassel,⁷⁸⁰ bestätigt, dass auch in seinem System „[...] insbesondere in der Zentralbibliothek im Rathaus, ...] das Thema Wissensmanagement [...] einen wichtigen Stellenwert ein[nimmt ...].“ Edith Strohm-Feldes aus der Stadtbibliothek Mannheim stimmt dem zu und sieht „[...] Wissensmanagement in seiner ganzen Vielfalt [als] ein wichtiges Thema für Bibliotheken [...]“ an, konzentriert sich aber ansonsten in ihrem Statement auf die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ (s.u.). Demgegenüber ist Wissensmanagement für Brian Gambles, Birmingham Public Library, essentiell für das Fortbestehen der Institution Öffentliche Bibliothek – sofern die entsprechenden managerialen Prozesse auch einer lernende Organisation würdig sind:

[...] We consider Knowledge Management to be integral to the heritage of public libraries, but to be truly effective in the dynamically changing knowledge landscape public libraries must develop a more consciously planned approach to management, shaping themselves as learning organisations as well as or-

⁷⁷⁸ vgl. Wissen (2008), S. 84 ff.

⁷⁷⁹ Wechsler (1978), S. 172

⁷⁸⁰ Knut Hoffmann war ursprünglich stellvertretender Leiter der STB Kassel, hat aber von Anfang an gemeinsam mit seinem Vorgänger, Herrn Stefan Kaiser, an der Studie mitgewirkt.

organisations which support the learning process for others. Knowledge capital thus becomes properly embedded in the planning cycle and evaluation framework, and knowledge as a deliberate outcome of service delivery will assume ever increasing significance as the transactional tasks of stock and information management become ever more automated. Knowledge management, whether at the conscious or instinctive level, is therefore the future of public libraries. [...]

Andra Gabbatsch, Stadtbibliothek Hildesheim,⁷⁸¹ wird hier konkreter und konstatiert, dass

[...] Wissensmanagement anhand konkreter Aktivitäten [erfolgt], die wir durch ständige Kommunikation mit den Kunden in Prioritäten bringen. [Das] Erkennen der Wichtigkeit von Änderungen und [die] konkrete Umsetzung klaffen allerdings oft zeitlich weit auseinander. Die gesellschaftliche Entwicklung in diesem Bereich ist rasant, Bibliotheken müssen sich anpassen und weiterentwickeln unter dem Druck personeller und finanzieller Kürzungen. [...]

Diese Aussage leitet ganz gut zu dem nächsten inhaltlichen Punkt im Abschlusszenario über:

▪ **Notwendige Fähigkeiten von Personen und Organisation(seinheit)en im Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.**

Hier positioniert vor allem Knut Hoffmann die Kasseler Stadtbibliothek. Unter der Zwischenüberschrift „*Digitale Spaltung, Informationsflut, Recherche- und Medienkompetenz*“ nimmt er Bezug auf den Ausschluss vieler Menschen an einer sich permanent weiterentwickelnden Informations- und Wissensgesellschaft. Hoffmann hält den öffentlichen Zugang zur Stadtbibliothek und die kostenfreie Nutzung von jedweder Information für ebenso unerlässlich wie die Vermittlung entsprechender (Technik-)Kompetenzen durch die Bibliothek:

[...] In einer Pressemitteilung der ARD war am 05.07.2011 zu lesen: „68,5% der Frauen (+ 8%) und 78,3% der Männer (+ 4%) nutzen das Internet.“⁷⁸² Die anderen 26,7% der Bevölkerung sind von der Nutzung des WorldWideWeb weiterhin ausgeschlossen. Heute spricht man bereits von einer „digitalen Spaltung“. Die Gefahr einer Aufteilung der Gesellschaft in „Informationsarme“ und „Informationsreiche“ besteht weiterhin. Information wird häufig als Ware gehandelt, sie ist also z.T. kostenpflichtig. Die Stadtbibliothek Kassel versucht mit den öffentlich zugänglichen und kostenfrei zu nutzenden Internet-PCs diesem Trend entgegenzuwirken. Die Nutzung der PCs während der Öffnungszeiten ist sehr gut.

Die Stadtbibliothek Kassel ist nicht kommerziell. Sie kann helfen, die Spaltung der Gesellschaft im Bereich der Informationen nicht zu vertiefen. Sie demokratisiert den Zugang zu Wissen, in dem sie freien Zugang zu Informationen und Wissensquellen ermöglicht und zwar in gedruckter und digitaler Form. Sie bietet Internetplätze zur allgemeinen Nutzung an und ermöglichen somit Menschen, die über keinen eigenen Internetzugang verfügen, diese moderne Technik zu nutzen. Die Internet-PCs werden aber nicht nur bereitgestellt, sondern wir vermitteln während unserer Öffnungszeiten selbstverständlich auch Recherchekompetenzen für Nutzer, die dies benötigen. [...]

Verknüpft mit diesen Aspekten der Zugänglichkeit und der Informationsfreiheit sieht Hoffmann im weiteren auch den Aspekt der ‚Teilhabe am gesellschaftlichen Leben‘, den die Öffentliche Bibliothek prioritär über eine aktive Informationsvermittlung an der Auskunft als Dienstleistung zu garantieren hat:

[...] Durch die Vermittlung von Wissen im Bereich des Beratungs- und Informationsdienstes ermöglicht die Stadtbibliothek Kassel für viele Menschen die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Die Vermittlung von

⁷⁸¹ Andrea Gabbatsch ist stellvertretende Leiterin der STB Hildesheim und hat aber von Anfang an gemeinsam mit ihrer Vorgängerin, Frau Irene Perlbach, an der Studie mitgewirkt.

⁷⁸² Die Pressemitteilung zitiert Hofmann in seinem Fazit ausführlich wie folgt: „Die Internetverbreitung in Deutschland erreicht eine neue Rekordmarke: Mit 51,7 Mio. Internetnutzern wurde erstmals die 50 Millionen-Marke durchbrochen. Dies entspricht einem Bevölkerungsanteil von 73,3 Prozent (2010: 69,4%). Gegenüber dem Vorjahr kamen 2,7 Mio. neue Onliner hinzu. Der Zuwachs geht vor allem auf die Über-60-Jährigen zurück: 34,5 Prozent der Über-60-Jährigen sind inzwischen online, was einer Steigerungsrate von 23 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Auch nähern sich die Anteile weiblicher und männlicher Internetnutzer immer mehr an.“

Informationen aus dem Bibliotheksbestand und aus anderen Quellen (z.B. Internet) befähigt Menschen, ihre Fragen und Probleme zu beantworten und zu bewältigen. [...]

Ähnlich ‚groß‘ leitet David Ruse von der Westminster City Library, London, die Notwendigkeit von Wissensmanagement für Bibliothekspraktiker her. Auch bei ihm steht die freie, nicht-kommerzielle und multiperspektivische Information und der Zugang zu ebendieser als Kernaufgabe für Öffentliche Bibliotheken im Vordergrund. Nur wenn Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten thematisiert und unter Umständen validiert bzw. falsifiziert werden können, und der Einzelne bei diesen Prozessen des Individuellen Wissensmanagements im virtuellen und physischen Raum Bibliothek unterstützt wird, behält die Öffentliche Bibliothek ihre Legitimation:

[...] The final scenario reflects my strong belief that public libraries are far more than just places where people go to borrow books or passively study. As we move further into the 21st century, more people will have access to online information sources than ever before. But these are largely commercial sources – even Google is commercial, so the information is ordered not for accuracy, breadth or range of views, but based on 'hits' or keywords. Similarly, more and more communities and individuals are creating their own content – some of which is ephemeral, but some will be critical and unique information only available in these new formats. So, more and more new sources of un-moderated information, a huge legacy of printed material going back over centuries, and an increasingly time-poor audience. In addition, certainly in the case of the UK, a government policy presumption towards customer self-help and self-service in relation to public services, and a renewed interest in alternative delivery models, such as community / volunteer run libraries.

In this context, library leaders need to re-assert (re-invent) themselves and their services as the original self-help service. A service that:

- provides physical and virtual access to the whole of mankind's knowledge and information, both historic and contemporary;
- supports the individual and community in its quest for knowledge, including providing effective resource discovery tools and tuition and learning support on how to use them, or how to search beyond Google;
- provides a physical space in the heart of communities where people can get support and resources for their information needs and can interact with others in their community or with similar needs;
- supports individuals and communities in creating and publishing local content, and then in ordering and accessing that content.

So Knowledge Management is an absolutely core function for public libraries in the future, and an absolutely core skill that is needed amongst library practitioners. [...]

▪ **Funktionen der Öffentlichen Bibliothek als impulsgebender, kommunaler und systemischer Wissensmanager im Kontext des lebenslangen Lernen des Einzelnen.**

Andrea Gabbatsch aus der Stadtbibliothek Hildesheim sieht ihre Institution als

[...] eher impulsgebenden Wissensmanager, auch Partner im Individuellen Wissensmanagement, dies ist eine zentrale Kernaufgabe. Wir sind Netzwerker durch Bündelung von Angeboten, die meist frequentierte Anlaufstelle für individuelles Lernen innerhalb der Stadt. [...]

Ähnlich sieht auch Knut Hoffmann, Stadtbibliothek Kassel, die Aufgabenstellung seiner Bibliothek, und legt in diesem Kontext insbesondere im Kontext des Auskunftsdienstes Wert auf Kooperationen mit anderen Einrichtungen aus Stadtgebiet und Umland einerseits,⁷⁸³ aber auch auf eine vernetzte Interaktion mit der eigenen Verwaltung, um Zugriff auf deren Ressourcen weiterhin zu erhalten.⁷⁸⁴

Paul Clarke, Greenwich Public Library, London, sieht in den systemischen Abhängigkeiten vor allem Gefahren, insbesondere vor dem Kontext der extremen Budgetkürzungen in Großbritannien in den letzten Jahren, einschließlich der damit verbundenen Deprofessionalisierungen durch Personalkürzungen und einem Arbeiten mit Ehrenamtlichen nicht nur in Bibliotheken:

[...] The economic situation in the UK is having a major impact on the Public Library service. In an effort not to close buildings many are being turned over to 'community management' or Trusts or commercial ventures. While this may not always be bad as sometimes these organisations are 'lighter on their feet' than Municipal organisations and better able to adapt to change, the overall effect seems to be a reduction in the number of professionals working in the service and the perception from politicians and the community that some volunteers can take on and run a library service. The use is dropping dramatically⁷⁸⁵ with consequent effects on the libraries' role in the community and their role in Knowledge Management. Organisationally many authorities are shedding staff and don't yet have robust systems of Knowledge Management and transfer in place so huge amounts of knowledge and expertise are being lost. [...]

Der mit der Deprofessionalisierung einhergehende Verlust an Expertise und der Rückgang der Entleihungen verstärken sich gegenseitig. Dennoch: Die Öffentliche Bibliothek, so Clarke weiter, ist und bleibt eine unabdingbare Konstante im Systemischen Wissensmanagement von Gesellschaft und Kommune, auch wenn die entscheidenden Stakeholder dies oft nicht sehen. Innovationen sind bei solch defizitären Rahmenbedingungen notwendig, Wissensmanagement ist dafür die Voraussetzung:

[...] I think your conclusions in your final scenario are correct and point to a significant role for the Public Library service in enriching the intellectual and economic wellbeing of society. Unfortunately I don't think that message is pushed hard enough by the profession in the UK and currently we fall behind in the competition for resources caused by the economic situation. There are still some centres of excellence which I hope will be able to carry the service forward but I don't see this as a period expansion or innovation (other than innovative ways of keeping services running – good or bad!) in the UK. [...]

Elke Beer, Stadtbibliothek Chemnitz, sieht ihre Bibliothek dagegen gut aufgestellt:

[...] Als starker Impulsgeber im Prozess der individuellen Wissensgenerierung wird die Stadtbibliothek Chemnitz ihre Rolle als kommunaler Wissensmanager weiter stärken. Sie sieht sich als Partner im individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden sowie als Dienstleister – perspektivisch auch in Kooperation mit anderen Institutionen. Dabei bietet sie neue Technologien und vermittelt entsprechende Nutzungskompetenzen. [...]

⁷⁸³ Unter der Zwischenüberschrift 'Vermittelnde Auskunft' schreibt Hofmann in seinem Fazit: „[...] Eine wichtige Funktion bei der Vermittlung von Wissen nimmt die vermittelnde Auskunft ein. Sollten wir in unseren Beständen an die Grenzen der Beantwortung von Fragen kommen, gibt es im Stadtgebiet und im Umland aber immer noch die Möglichkeit die Fragestellung zu beantworten. Unsere Aufgabe besteht dann darin die Nutzer an eine andere Institution zu vermitteln, die bei der Problemlösung behilflich sein kann. [...]“

⁷⁸⁴ Hofmann führt dies wie folgt aus: „[...] Nicht zu unterschätzen sind auch die Wissensressourcen der Stadtverwaltung Kassel. Die Stadtbibliothek nutzt dieses Wissen aktiv in ihrem Informationsdienst und bei der vermittelnden Auskunft. [...]“

⁷⁸⁵ Clarke belegt dies mit folgendem Verweis: „[...] Judged by issues see <http://www.thebookseller.com/news/catastrophic-plungelending-lewishams-community-libraries.html>. [...]“

Der Übergang zu Funktionen Öffentlicher Bibliotheken im Externen Wissensmanagement ist somit hergeleitet.

- **Kooperatives Externes Wissensmanagement und die Relevanz von technikgestützter Kommunikation.**

Für Gabriele Esser, Bibliothek der Stadt Moers, bezieht sich technikgestützte Kommunikation nicht nur auf Web X.0, sondern stellt mediale Entwicklungen in einen direkten Zusammenhang mit Individuellem Wissensmanagement im vielseitig zu bespielenden Lernraum Bibliothek, und stellt so auch die Verknüpfung zu einem kooperativen Externen Wissensmanagement her:

[...] Wissensmanagement als Leistung für Kunden muss im Kontext der stetig veränderten medialen Ressourcen gesehen und bearbeitet werden. Dabei ist eine gesamtheitliche Betrachtung der jeweils aktuellen Medienrealität bedeutsam, so dass der Fokus nicht (ausschließlich) insbesondere auf Instrumente wie Web X.0 zu richten ist. Zudem gilt es, das Externe Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken in den Kontext anderer Organisationseinheiten, die im lebenslangen Lernen agieren, einzubinden. Wenn eine zunehmende Individualisierung des Lernens konstatiert wird, resultiert daraus umso mehr eine größere Notwendigkeit vernetzter Arbeit. [...]

Timothy Bryan, Harrow Public Library, London, sieht die Öffentliche Bibliothek als ‚Community Hub‘, als vernetzter kommunaler Informationspunkt und zentrale physische und virtuelle Anlaufstelle für die Bürger:

[...] I feel that Knowledge Management is going to be very important in the future development of Harrow Libraries for a number of reasons. I foresee that public libraries will be further developed as community hubs, co-located with other services to improve the information offer to users. They will be a first point of contact to citizens for Council, local, and central government information. This will include via new technology such as video conferencing and digitally (in keeping with the channel shift being encouraged by both central and local government) [sic!]. The libraries will also provide specific resources including ICT facilities for community groups. Public libraries will also continue to provide access to lifelong learning for individuals and groups of all ages, involving hard copy and electronic resources, and to support users' reading experience via reader development activities including reading groups. The libraries will also continue to have an important role in providing computer tuition to individuals and groups who are not computer literate, enabling them to also participate fully in their community, including using social networking sites. Suitably trained staff will remain essential in achieving these aims. [...]

Um entsprechend kundenorientiert Agieren zu können, ist eine Kooperation mit anderen Anbietern ebenso wichtig wie ein gemeinsames Lernen mit und von den Kunden. Andra Gabbatsch, Stadtbibliothek Hildesheim, formuliert das so:

[...] Ich lerne von jedem Kunden etwas über die jeweiligen Bedürfnisse, versuche für jeden den richtigen Suchansatz zu finden und gleichzeitig die Rückmeldungen in die richtige langfristige Strategie der Bibliothek einzubinden. [...]

- **Die Abhängigkeit eines erfolgreichen Internen Wissensmanagements von persönlichem Wissensaustausch, stetiger Qualifikation und einer autonomen wie vielfältigen Unternehmenskultur.**

Klaus-Peter Böttger, Stadtbibliothek Essen, und Gabriele Esser, Bibliothek der Stadt Moers, setzen Externes und Internes Wissensmanagement in einen wie auch im Abschlusszenario beschriebenen engen Kontext, gerade auch bezogen auf die Handlungsfelder Personalentwicklung und strukturelle Rahmenbedingungen:

[...] Erst wenn es gelingt, Wissen zu teilen, mitarbeiterbezogenes Wissen zur rechten Zeit an der richtigen Stelle abrufen zu können, kann Arbeit effizient bewältigt werden. Für die kundenorientierte Arbeit der Bibliothek ist Wissensmanagement ein unbedingt erforderlicher Bestandteil des Alltags, gerade in Zeiten der Personalentwicklung. [...]

[...] Wissensmanagement innerhalb der eigenen Organisation mit dem Ziel der Implementierung konkreter Prozesse, Instrumente und Aktivitäten auf operativer Ebene benötigt für deren Ausbau professionelle Begleitung: Impulse, Informationen, Know-how bei der Entwicklung von Strukturen und Konzepten. Die Notwendigkeit für Öffentliche Bibliotheken, an dem Thema ‚Wissensmanagement‘ zu arbeiten hat existenzielle Bedeutung. Insofern stehen die interne und die externe Wirkung von Wissensmanagement in engem Zusammenhang, wobei dem Internen Wissensmanagement eher eine voraussetzende Bedeutung zukommt. [...]

Dr. Hannelore Vogt aus der Stadtbibliothek Köln – eingestiegen in das Forschungsprojekt noch als Leiterin der Stadtbücherei Würzburg – sieht das ähnlich, vor allem hinsichtlich der zunehmenden Personalverdichtung, die bereits in anderem Zusammenhang von Paul Clarke, Greenwich Public Library, London, thematisiert wurde:

[...] Wissensmanagement spielt für mich eine zentrale Rolle, da die Bibliothek als Dienstleistungseinrichtung besonders engen Kontakt mit den Kunden pflegt und das intellektuelle Kapital sowie die soziale Kompetenz der Teammitglieder ein entscheidender Zukunftsfaktor für Bibliotheken sind. Der schnelle Wandel auf dem Medienmarkt und die technologischen Entwicklungen gepaart mit starker Personalverdichtung machen es umso notwendiger, das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter effizient und gezielt einzusetzen – zum Wohle der Kunden, aber auch der Mitarbeiter im Sinne eines Job Enrichment. Rasche Information, Beteiligung und Fortbildung stehen für mich an erster Stelle. [...]

Für Knut Hofmann, Stadtbibliothek Kassel, steht der Zugriff auf die personellen Ressourcen in seinem Team mit 48 Mitarbeitern hier im Fokus:

[...] Das Team der Stadtbibliothek Kassel umfasst [...] Mitarbeiter mit einer großen Vielfalt an Bildung und Interessen. Die Nutzung dieses Potentials ist ein wichtiger Baustein im Bereich des Wissensmanagements. [...]

Elke Beer blickt positiv auf die Veränderungen, die u.a. angeregt durch die vorliegende Untersuchung im Handlungsfeld ‚Internes Wissensmanagement‘ in der Stadtbibliothek Chemnitz getätigt wurden, zurück, und blickt ebenso positiv in die Zukunft:

[...] Für ein erfolgreiches Internes Wissensmanagement stehen in der Stadtbibliothek Chemnitz zukünftig der personalisierte Wissensaustausch sowie die persönliche Wissenskommunikation im Vordergrund. Hierzu wurde seit der [ersten] Befragung im Jahre 2008 das innerbetriebliche Informationssystem verbessert und damit mehr Wissenstransparenz erreicht. [...]

▪ **Die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ bietet Optionen für eine operative und zielführende Maßnahmenableitung.**

Als einzige Wissensexpertin bezieht Edith Strohm-Feldes, die aktiv an der Erstellung einer Wissensbilanz nach ebendieser Methode mitgewirkt hat, ein positives Fazit. Wissensmanagement lässt sich über die Bilanzierung operationalisieren, denn

[...] [m]it Hilfe der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ können Bibliotheken sehr systematisch Potentiale und Handlungsfelder definieren, die zu einer Steigerung der Qualität in ihrer Funktion als kommunale Wissensmanager beitragen. Verbesserungspotentiale, die sich durch die exemplarische Anwendung der Wissensbilanz herauskristallisiert hatten, wurden konkret bearbeitet und haben z.B. durch ein ausgebautes Qualifizierungsprogramm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und neu formulierte Standards in den Kundenbeziehungen eine positive Ausrichtung erhalten. [...]

Bereits hier wird die Interdisziplinarität von Wissensmanagement deutlich, die in dem das Abschlusszenario ableitende Statement noch einmal aufgegriffen wird:

▪ **Wissensmanagement ist Querschnittsaufgabe in den untersuchten Großstadtbibliotheken**

Elke Beer, Stadtbibliothek Chemnitz, zieht neben den bereits zitierten Aussagen auch ein generelles Fazit, und weist abermals auf die konkreten Folgen der Tätigkeit als Wissensexpertin im Rahmen der Studie für ihre Institution hin:

[...] Das Abschlusszenario bietet eine sehr gute Zusammenfassung der Ergebnisse der Delphi-Studie, zeigt den derzeitigen Entwicklungsstand von Wissensmanagement in Großstadtbibliotheken [...] auf und bietet praxisnahe Anregungen für ein weiteres Implementieren. [...]

Für David Ruse, Westminster City Library, London, gilt ein professionelles Wissensmanagement als hilfreich, um dem verbreiteten Eindruck der Obsoleszenz der Institution ‚Öffentliche Bibliothek‘ entgegen zu wirken:

[...] There is a myth that libraries are a thing of the past, and that e-books and online information will supplant them. There is also a myth that anyone can run a library – you do not need specialist skills or qualifications to 'stamp out books'. To dispel these myths it is essential that library leaders now assert their role and the complexity of their professional skills in managing knowledge and information for the benefit of current and future generations. [...]

Eine ähnliche Richtung schlägt auch Dr. Eva Schubert, (ehemalige) Leiterin der Münchner Stadtbibliothek am Gasteig, ein:

[...] Wissensmanagement ist in meinen Augen ein sowohl bewusster wie auch unbewusster, kontinuierlicher Prozess. Wir reagieren auf der konzeptionellen und der operativen Ebene auf Entwicklungen in Gesellschaft und Technik, lassen Erkenntnisse über das, was gewusst werden soll, in unser Wissen-Wollen einfließen und nutzen die sich ständig erweiternden technischen Möglichkeiten, unser Wissen auszubauen und es nutzbringend zu vermitteln. Dies gilt sowohl für das Interne wie für das Externe Wissensmanagement. Es wird die Existenzberechtigung der Öffentlichen Bibliotheken auch künftig sichern und unsere Arbeit in den Bibliotheken lohnend und spannend bleiben lassen. [...]

Wissensmanagement, und dies belegen zumindest die obigen Zitate noch einmal abschließend eindeutig, findet in Öffentlichen Bibliotheken gegenwärtig und zukünftig statt – mit, wie auch das Abschlusszenario es formuliert, unterschiedlicher Intensität, unter heterogenen Rahmenbedingungen, aber immer mit vielversprechendem Erfolg.

2.9.3 Problematisierung der vierten Befragungsrunde

Die vierte Befragungsrunde kann, wie eingangs beschrieben, allenfalls als ‚pragmatisch relevant‘ gewertet werden. Die Tatsache, dass sich lediglich 25% der Wissensexperten an der abschließenden Befragungsrunde beteiligt haben, stellt zwar nicht die statistische Legitimität im Sinne der Methode szenariobasierte Delphi-Studie in Frage, der relativ geringe Rücklauf gekoppelt an die beschriebene ungleiche Verteilung zwischen britischen (vier verwertbare Antworten) und deutschen (acht verwertbare Antworten) relativiert eine mögliche Plausibilitätseinschätzung aus quantitativer Sicht jedoch sehr.

Diese – die Plausibilitätseinschätzung durch die Wissensexperten – wurde als Ziel wie skizziert zwar ursprünglich, zu Beginn der Gesamtstudie 2007 / 2008, angestrebt, aber bereits mit der Konzeption der Abschlussrunde verworfen. Eine (zu) geringe Responserate durch die Wissensexperten wurde durch den bereits in Kapitel 2.8.8 angesprochenen kritischen Aspekt der ‚zeitlichen Dauer‘ wie sich gezeigt hat zurecht erwartet.

Dennoch können zumindest aus qualitativer Sicht alle drei grundsätzlichen Aspekte, die für die methodische Qualität des Abschlusszenarios notwendig sind, als erfüllt angesehen werden: Die Glaubwürdigkeit (Plausibilität und Konsistenz) spiegelt sich in der zum Teil gehäuften ausführlichen Zustimmung der antwortenden Wissensexperten zu allen sieben Inhaltsbausteinen des Abschlusszenarios. Dies zwar zustimmende aber unterschiedliche Schwerpunkte setzende Feedback auf das Abschlusszenario verdeutlicht in ebendieser Multiperspektivität auch die Verständlichkeit des doch deutlich komprimierten Endergebnisses. Auch auf die Zweckdienlichkeit für die eigenen Planungen weisen mehrere Experten hin und bestätigen die Notwendigkeit eines in individuell, intern, extern und systemisch differenzierten Wissensmanagements für und in Öffentlichen Bibliotheken.

3 Ergebnisse der szenariobasierten Delphi-Studie zur Ermittlung potentieller Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken

Als originäre Wissenszentren, als Vermittler nicht nur von Daten, Fakten und Informationen, sondern auch von komplexen Zusammenhängen, setzen sich Öffentliche Bibliotheken, wie in der Arbeit belegt, zunehmend mit dem in der Privatwirtschaft bereits vielfältig diskutierten Thema Wissensmanagement auseinander. Welche Funktion Wissensmanagement in der kommunalen Einrichtung Öffentliche Bibliothek aufweist und aufweisen könnte, waren die Leitfragen der vorliegenden Untersuchung.

Dabei vergleicht das vorliegende Forschungsprojekt die Funktionen von Wissensmanagement nicht nur innerhalb der Öffentlichen Großstadtbibliotheken eines Landes – der Bundesrepublik Deutschland – untereinander, sondern stellt einen innereuropäischen bi-nationalen Vergleich mit britischen Bibliotheken in kommunaler Hand an.

Nach der Herleitung und Skizzierung der ‚szenariobasierten Delphi-Studie‘ als Untersuchungsmethode und der Präsentation des Forschungsdesigns wurden Konzepte von Wissensmanagement über einen Literatur-Review in den Kontext des aktuellen Forschungsstandes gestellt und bildeten unter Einbeziehung der Ergebnisse einer Konsultantenbefragung die Grundlage für den inhaltlichen Aufbau der Arbeit und ihrer terminologische Strukturierung.

Die vier Dimensionen

- Individuelles Wissensmanagement
- Internes Wissensmanagement
- Externes Wissensmanagement
- Systemisches Wissensmanagement

und ihre Ausprägung in Öffentlichen Bibliotheken bildeten den ‚roten Faden‘ der iterativen Befragung.

Mit der Unterstützung von je 24 entsprechend definierten Wissensexperten aus deutschen und britischen Großstadtbibliotheken wurde nicht nur der Status quo von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken aufgezeigt – vielmehr gelang es, ein konsensuales Szenario zu entwerfen, das die potentiellen Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen (Großstadt-)Bibliotheken auf 2015 folgende prognostiziert, zudem für die Praxis adaptierbare Handlungsoptionen für die Öffentliche Bibliothek der Zukunft generiert und diese im Sinne von Best-Practise-Beispielen und -Ideen in die Arbeit integriert.

Wissensmanagement, so das Ergebnis der Untersuchung, der professionelle Umgang mit der Ressource Wissen in den Dimensionen Individuelles, Internes, Externes und Systemisches Wissensmanagement, findet bereits zum Zeitpunkt der Untersuchung in Öffentlichen Bibliotheken statt; es wird, so konstatieren die Wissensexperten weiter, zudem sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland

zukünftig als andauernde Querschnittsaufgabe jeder Öffentlichen Bibliothek angesehen werden und mit unterschiedlicher Intensität, unter heterogenen Rahmenbedingungen, aber immer mit vielversprechendem Erfolg betrieben.

Das folgende Kapitel 3.1 beschreibt zusammenfassend noch einmal die einzelnen Forschungsschritte und konzentriert sich dabei auf die jeweils erzielten wichtigsten Ergebnisse, Kapitel 3.2 problematisiert das zugrunde liegende Forschungsdesign abschließend. Kapitel 3.3 beendet die Studie mit einem Fazit sowie mit Überlegungen zu offenen und weiterführenden Forschungsaspekten.

3.1 Die Ergebnisse im Überblick

Nach einem kurzen Rückblick in die Methodenfindung greift Kapitel 3.1 noch einmal zusammenfassend die Ergebnisse der einzelnen Forschungsschritte beginnend bei Literaturreview und Konsultanteninterviews und endend mit dem Abschlussszenario zu ‚Potentiellen Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘ auf. Neben Expertenbestimmung und dem Exkurs zur Wissensbilanzierung für die Mannheimer Zentralbibliothek werden so auch noch einmal die Befragungsrunden (Face-to-Face Basisinterview, schriftliche Befragung und Vernetzungsmatrix sowie die Auseinandersetzung der Wissensexperten mit Werkstattbericht und Trendprojektionen) in den wichtigsten Schritten wiedergegeben. Die verdichtete Wiedergabe der Ergebnisse orientiert sich dabei stark an den bereits formulierten Resultaten der einzelnen Forschungsschritte. Dies gilt auch für die Skizzierung des erzielten Konsensszenarios als die Studie abschließenden Ergebnisses.

Die Entscheidung für die Forschungsmethode ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘

Über eine Betrachtung genereller Instrumentarien der Zukunftsforschung konnten methodische Kriterien herausgearbeitet werden, die entscheidend für die Auswahl der Analyseinstrumente gewesen sind: die methodologischen Instrumente der Zukunftsforschung müssen in der Lage sein, den zeitlichen Horizont aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft abzudecken, indem sie zu der

- Entwicklung einer Aussagebasis
- Bewertung von Aussagen
- Systementwicklung und Systemstrukturanalyse

beitragen können. Für die beiden erstgenannten Funktionen eignen sich Methoden zur analytischen Aufbereitung von komplexem Material mit einem eher formalen Instrumentarium, die dritte Funktion erfordert Methoden zur Komplexitätsbewältigung und Komplexitätsabbildung.

Der Designprozess dieser Studie ist durch die Dimensionen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft tangiert und mitbestimmt. Insbesondere der Gegenwartsbegriff ist schwer fassbar, da dieser den Zeitraum von der Ideenfindung des Forschungsprojektes (2006ff.) bis zu dessen abschließender Realisierung (2014) umfasst. Durch die Gegebenheiten der Gegenwart ist kurzfristig eintretende Zukunft in ihrer Entwicklung weitgehend festgelegt. Gegenwart als ‚Jetzt‘ hat in sich aber keine Kontinuität, sowohl Einflüsse von Außen wie auch die kontinuierliche Beschäftigung sowohl des Verfassers als auch der Wissensexperten mit den Themen Bibliothek und Wissensmanagement intendieren eine Instabilität und eine Veränderung des Begriffes. Über die Beschäftigung mit ‚Wissen über Wissensmanagement in Bibliotheken‘ wird der Blick auf diese Thematik fokussiert, die Wissensexperten – aber auch der Verfasser der Arbeit – nehmen verstärkt selektiv mit der Thematik zusammenhängende Informationsbausteine wahr und antizipieren diese. Methoden und Instrumente der Zukunftsforschung versuchen, diese selektive Fokussierung zu nutzen, das Entwicklungsspektrum des Forschungsgegenstandes fortzuschreiben und so eine mittel- und langfristig eintretende Zukunft zu erschließen.

Die Synthese aus Szenario-Technik und Delphi-Studie verbindet auf den ersten Blick zwei konträre Ansätze, aus Expertenwissen Zukunftsmodelle zu entwickeln. Bei der Szenario-Technik werden hypothetisch-systematisch Zukunftsbilder entworfen, basierend auf alternativen Rahmenbedingungen und einer umfangreichen Analyse der Gegenwart. Die Stärke von Szenarien liegt in der Erstellung komplexer Zukunftsbilder, die vielfältige Einfluss- und Störfaktoren berücksichtigen und von Zukunft als Erwartungshorizont potentiell möglicher Zukünfte unter Berücksichtigung von Vergangenheit und Gegenwart ausgeht. Erwartungspräferenzen sollen eruiert und Entscheidungskreuzungen simuliert werden, um so wahrscheinliche Zukünfte abzuleiten. Worst-Case-Befürchtungen und Utopie-Beschreibungen sollten Teil des am Ende stehenden Szenarios sein, um nicht nur notwendiges Handlungswissen im Sinne eines deterministischen und quantitativen Modells zu beschreiben, das sich auf passive und reaktive Entscheidungsfindungen beschränkt. Bei der Delphi-Technik handelt es sich um ein Verfahren, dass über iterative Expertenbefragungen versucht, wissenschaftlich fundierte Stellungnahmen zu erzielen um daraus Prognosen, Entscheidungsgrundlagen und Handlungsoptionen (in der Regel als konsensuales Ergebnis und damit stabiles Expertenurteil) abzuleiten.⁷⁸⁶ Wesentliche Strukturmerkmale bilden dabei die voneinander unabhängig durchgeführten Einzelbefragungen ausgewählter Wissensexperten in mehreren Befragungsrunden mit informationeller Rückkoppelung und Anonymität der Antworten, die Auswertung der Ergebnisse wird mittels (qualitativer) Inhaltsanalyse und (quantitativer) Datenanalyse vollzogen. Ziele des Delphi-Ansatzes liegen einerseits in einer qualitativen sowie quantitativen Verifizierung der in Literaturreview und Konsultantenbefragung erfolgten Bestandsaufnahme. Andererseits werden – ebenso qualitativ wie quantitativ – potentielle Zukunftswahrscheinlichkeiten, Einflussfaktoren und Handlungsoptionen herausgearbeitet sowie – vor allem mittels der Szenario-Technik – wahrscheinliche Zukünfte modelliert. Der iterative Ansatz spiegelt gegenwärtige Aussagen der Wissensexperten über die Zukunft diesen gemittelt wieder, greift dabei auf deren Erfahrungs- und Expertenwissen aus der Vergangenheit zu und lässt die Experten die komprimierte Essenz ihrer eigenen Aussagen verifizieren bzw. falsifizieren. Die Stärke der Delphi-Technik liegt somit in der ihr eigenen Iterativität und in der Zuspitzung: Die befragten Experten überprüfen ihre eigenen Meinungen und der dem Delphi-Ansatz immanente Reduktionsprozess von Aussagen auf ein oder mehrere Ergebnisse ergibt eine plausible Skizzierung möglicher Entwicklungen.

Beide Instrumente versuchen insbesondere in ihrer Kombination, (notwendiges) Handlungswissen, um mit einem wahrscheinlichen Zukunftsentwurf erfolgreich umgehen zu können, zu generieren, damit Zukunft kommt nicht nur ‚über uns kommt‘, sondern über das ‚Erkennen des Notwendigen, Möglichen und Gewollten‘ qualitativ mitgestaltet werden kann.⁷⁸⁷ Ziel der vorliegenden Studie ist es, ein oder mehrere tragfähige Szenarien als wahrscheinliche Manifestationsalternativen zu Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken zu entwickeln.

⁷⁸⁶ vgl. Kriz/Lisch (1988), S. 70 und Fuchs-Heinrich (2007), S. 140

⁷⁸⁷ vgl. Flechtheim (1970), S. 16f.

Ergebnisse aus Literaturreview und vorangestellten Konsultanten-Interviews

Die Auswertung eher betriebswirtschaftlich-orientierter Konzepte, die sich vorwiegend auf den arbeitsplatzrelevanten und unternehmerischen Nutzen von Wissensmanagement konzentrieren, haben bei aller Heterogenität und trotz der Unterschiede im Komplexitätsgrad aufgezeigt, dass sich Wissensmanagement in seiner Umsetzung letztendlich zwischen Personalisierungsstrategie und Kodifizierungsstrategie bewegt. Wissen soll über beide Strategien in der Nutzung unterschiedlicher Instrumente und Explizierungsansätze in (unternehmens-)öffentlich zugängliche und damit in ‚auf-greifbare‘ kodifizierte bzw. kodifizierbare Bausteine umgewandelt werden, Wissensmanagement will neues Wissen schaffen und vorhandenes Wissen optimieren – die Ausgestaltung dieses Rahmens und die Schaffung von Möglichkeiten des Wissensaustausches und der ‚Knowledge Creation‘ sind Felder, mit denen sich Wissensmanagement somit primär auseinandersetzt. Wissensarbeiter und Wissensexperten haben es dabei mit unterschiedlich strukturierten Formen von Wissensarbeit und Wissensprozessen zu tun und sollen Regelkreise aufstellen oder befüllen, die Wissen in seiner opak-emergenten Konstruktion für konkrete Systeme und Systemzusammenhänge operabel machen.

Direkte Interventionen auf die Gestaltung der Wissensinhalte und Wissensprozesse sind ebenso nötig wie indirekte Interventionen auf Anwendungsbedingungen, Kontextfaktoren und Organisationsstrukturen. Bibliotheken als Institutionen, die mit Wissen arbeiten, haben hier einerseits den Vorteil, über entsprechendes Handwerkzeug zur Informations- und Wissensaufbereitung qua Funktion zu verfügen, andererseits unterliegen sie als Non-Profit Organisationen hindernden Strukturbesonderheiten wie den eingeschränkt zur Verfügung stehenden finanziellen, technischen und personellen Ressourcen, einer durch verwaltungsadministrative Vorgaben eingeschränkten Organisationsstruktur und oftmals nicht autonom (re)agieren könnender Organisationseinheiten. Entwicklung und Umsetzung auch von Wissensmanagement sind so einem Spannungsverhältnis unterworfen: Auf der einen Seite wird von außen – von Politik, Wirtschaft, Kunden- und Marktperspektive – die Notwendigkeit zur Erneuerung beschworen, Flexibilität und Veränderungswille werden permanent angemahnt. Auf der anderen Seite steht eine oftmals konservativ-beharrende, intern stark verankerte Grundeinstellung der Mitarbeitenden, die von gegebenen starren Rahmenbedingungen geprägt ist. Bereitschaft und Möglichkeiten zu notwendigen Veränderungsprozessen sind nicht überall in gleichem Maße gegeben.

Auch wenn in beiden Ländern bereits erfolgreich Wissensmanagement-Konzepte entweder für die Öffentliche Verwaltung oder aber auch dezidiert für Bibliotheken in Strategiepapieren (Leitfaden zu ‚Wissensmanagement in Kommunalverwaltungen‘ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) bzw. die ‚Leadership Strategy‘ des CILIP – des Chartered Institute of Library and Information Professionals in Großbritannien) erarbeitet worden sind, und auch wenn vereinzelt Wissensmanagement in der BID-Diskussion aufgegriffen worden ist und sich einige Beispiele im operativen Einsatz von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken in der Fachliteratur finden, so erfolgen Auseinandersetzung mit und konkrete Realisierung von Wissensmanagement eher sehr partiell

in beiden untersuchten Ländern. Diese Einschätzung wurde durch Orientierungsgespräche in Großbritannien im Vorfeld der eigentlichen Untersuchung bestätigt, in Deutschland wurden diese Eindrücke des Verfassers über die sogenannten Konsultanteninterviews validiert und einem kritischen Fremdbild angelehnt an den von WILLKE beschriebenen Prozess der ‚kreativen Reduktion‘⁷⁸⁸ unterworfen. In acht semi-standardisierten Leitfadeninterviews mit ausgewählten Experten aus den Bereichen Wissensmanagement, Öffentliche Bibliothek und / oder Bibliothekswissenschaft bzw. Bibliothekspraxis generell konnte so herausgearbeitet werden, dass

- den Wissensexperten eine terminologisch trennscharfe Definition zu den zu untersuchenden Dimensionen von Wissensmanagement vorgelegt werden sollte;
- die Fragebögen möglichst einfach, praxisnah und motivierend gestaltet sein müssen;
- das Thema Wissensbilanz und Analyse von Intellektuellem Kapital als (mögliche) Teildisziplin des Systemischen Wissensmanagements Öffentlicher Bibliotheken in die Untersuchung integriert werden sollte.

Es galt zu eruieren, ob es bereits konkrete, mit Best-Practice-Beispielen belegbare Modelle des Einsatzes von Wissensmanagement gibt, oder ob zumindest Prozesse anteilig entsprechend strukturiert worden sind. Als zentrales Anliegen wurde im Weiteren eine Antwort auf die Frage gesucht, was der Einzelne als Bibliotheksleiter oder als Mitarbeiter in der eigenen Organisation tun kann, um kunden- und praxisorientiert Wissensmanagement einzuführen.

Literaturreview, Orientierungsgespräche und Konsultanten-Interviews zeigen, dass der Themenkomplex ‚Wissensmanagement und Öffentliche Bibliotheken‘ sowohl bezogen auf den Status quo wie auch auf zu prognostizierende potentielle Funktionen weitgehend unerforscht ist – die Relevanz des grundlegenden Forschungsvorhabens wurde belegt: Im Vorfeld der vorliegenden Studie fehlte es bisher weitestgehend an strukturiert aufbereiteten Informationen ob, wie und unter welchen Prämissen Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken in der Praxis eingesetzt wird und zukünftig Einsatz finden kann.

Die Wissensexperten

Die als Wissensexperten in Frage kommende Grundgesamtheit bildete sich nach ersten Überlegungen aus Personen in leitender Position in den Öffentlichen Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland und Großbritanniens, genauer gesagt aus Führungsmitgliedern einer größeren Organisationseinheit wie z.B. Direktion, Benutzungsabteilung, Zentralbibliothek oder Stadtteilbibliothek. Die Definition der für die Studie ausgewählten Grundgesamtheit bestimmte sich somit über die vier Kriterien „Region“, „Öffentliche Bibliothek“, „größere Organisationseinheit“ und „Funktionselite“. Ermittelt durch die Verbindung der Kriterien „Öffentliche Bibliothek“ und „Großstadt“ ergab sich (Stand 2007) eine Grundgesamtheit von 94 Bibliotheken in Deutschland und 98 Bibliotheken in Großbritannien, aus denen die

⁷⁸⁸ vgl. Kap. 2.2.1.5 und Willke (2004), S. 13f.

Wissensexperten bestimmt worden sind. In den Fokus der weiteren Überlegungen gerieten im Kontext der ‚Funktionselite‘ Leiter der Zentralbibliotheken in eben diesen 192 Institutionen: Zentralbibliotheken haben eine Pilotfunktion für das jeweilige Bibliothekssystem, werden oft als Probe-‚Bühne‘ für Innovationen genutzt und sind Schnittstelle zwischen Direktion und System, Verwaltung und Endnutzer, Theorie und Praxis.

Mit dem Ziel, zwei gleichstarke Panels von Wissensexperten aus der Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien zu bilden, konnten nach einer Stichprobenziehung abschließend je 24 Wissensexperten aus deutschen und britischen Öffentlichen Zentralbibliotheken als Probanden für die Studie gewonnen werden.

Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde

Face-to-Face Basisinterview

Vier grundlegende Rahmenbedingungen für das Face-to-Face Basisinterview waren durch die bereits getätigten Untersuchungsschritte gegeben: eine möglichst hohe Standardisierung der Befragung, eine terminologische Begriffsklärung vorab über ein ‚Glossar‘, eine an die Praxis angelehnte Bestandsaufnahme sowie der vor-Ort-Besuch bei den Wissensexperten. Vorab wurden klare Ziele des Fragebogens formuliert:

- Erstellung eines einheitlichen Referenzrahmens bezogen auf die Studie und die verwendeten Begrifflichkeiten;
- Ermittlung von potentiellen Einflussbereichen (sowie deren erste Gewichtung), von Schlüsselfaktoren und (positiven sowie negativen) Störereignissen zur späteren Szenarienherleitung;
- Ideenaggregation und Problematisierung des Untersuchungsgegenstandes.

Einleitend wurden die Wissensexperten aufgefordert, die fünf Eigenschaften Autonomie, Fluktuation und kreatives Chaos, Intention, Interne Vielfalt sowie Redundanz, die eine Unternehmenskultur so fördern, dass Wissensaustausch und Wissensmanagement im Sinne der ‚lernenden Organisation‘ gut funktionieren, in den Kontext ihrer Institution zu setzen. Im Weiteren sollten die Wissensexperten erste Prognosen bezogen auf die generelle Relevanz von Wissen auf individuelle Lebensentwürfe in einer gesamtgesellschaftlich-systemischen Betrachtungsweise entwerfen, und zumindest ansatzweise eine Antwort darauf geben, ob und inwieweit die Wissensexperten der vorliegenden Untersuchung selbst-einschätzend auch Experten für Wissensmanagement sind bzw. ob und wann diese mit dem Themenkomplex zum ersten Mal konfrontiert worden sind. Der zweite Block griff die vier Anwendungsfelder von Wissensmanagement, die bereits die Grundlage der Konsultanteninterviews bildeten, auf: Individuelles, Externes, Internes und Systemisches Wissensmanagement. Im letzten Teil der ersten Befragungsrunde wurde dann abschließend sowohl ein inhaltliches wie auch ein formal-forschungspragmatisches Feedback eingefordert.

Folgende Ergebnisse konnten im Frühjahr 2008, dem Zeitpunkt des Face-to-Face Basisinterviews, in den 48 Interviews mit den Wissensexperten erzielt werden:

- 1. Ergebnis
Gute Rahmenbedingungen für Wissensmanagement sind gegeben.
- 2. Ergebnis
Wissen und der Einfluss von Wissen auf die berufliche und private Umwelt nehmen stetig zu.
Information Literacy (Informationskompetenz) und Individuelles Wissensmanagement stellen hier untrennbare, notwendige Instrumente dar.
- 3. Ergebnis
Wissensmanagement findet in vielfältiger Form statt.
- 4. Ergebnis
Das Management von individuellem und kollektivem Wissen kann – auch von Bibliotheken – als externe Dienstleistung angeboten werden.
- 5. Ergebnis
Die Öffentliche Bibliothek wird in erster Linie als Partner im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden gesehen, als Dienstleister nur in ausgewählten Bereichen.
Hypothese
Zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements entstehen vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen.
- 6. Ergebnis
Handlungsbedarf (im Kontext von Web X.0 und Externem Wissensmanagement) wird gesehen, erste Schritte wurden bislang nur in den wenigsten Bibliotheken getätigt.
- 7. Ergebnis
Internes Wissensmanagement stützt sich (auch zukünftig) in Öffentlichen Bibliotheken primär auf die Personalisierungsstrategie. Im Vordergrund stehen persönlicher Wissensaustausch und Mitarbeiterqualifikation.
- 8. Ergebnis
Öffentliche Bibliotheken erfüllen eine Vielzahl von Funktionen im Systemischen Wissensmanagement von Kommune und Gesellschaft.
- 9. Ergebnis
Wissensbilanzen respektive Analysen zur Bestimmung des Intellektuellen Kapitals sind als methodisches Instrument in Öffentlichen Bibliotheken nicht bekannt und werden skeptisch betrachtet.
- 10. Ergebnis
Wissensmanagement kann einen Beitrag dazu leisten, ‚Bibliotheken auf die Tagesordnung‘ zu setzen.

Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken umfasst dabei den in der Fachliteratur als gängig aufgeführten Prozessbereichskreislauf von Wissensrepräsentation, Wissensnutzung, Wissenskommunikation und Wissensgenerierung. Zielt Wissensmanagement allerdings in Unternehmen primär auf

die innerbetriebliche Ebene, so stehen im Bereich Öffentlicher Bibliotheken die Dimensionen Externes, Internes und Systemisches Wissensmanagement gleichberechtigt nebeneinander. Die Facette des Individuellen Wissensmanagement ist dabei sowohl Teil des Externen (Fokus Kunde) wie auch des Internen (Fokus Mitarbeiter) Wissensmanagements. Vielschichtige Interdependenzen erschweren dabei oftmals eine trennscharfe Differenzierung der vier Dimensionen.

Schlüssel-, Einfluss- und Störfaktoren zur Herleitung respektive Stützung der Trendprojektionen und der späteren Szenarien konnten nicht nur gesammelt, sondern bereits über thesaurusgestützte, in diversen Tagclouds mündende Inhaltsanalysen gewichtet werden:

- Die wichtigsten **Einflussfaktoren im Individuellen Wissensmanagement** sind Bildung & lebenslanges Lernen, demographische Entwicklung & Altersstruktur, gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Globalisierung, IT-Entwicklung & Automatisierung, permanente Veränderung sowie Wirtschaft.
- Die wichtigsten **Schlüsselfaktoren im Individuellen Wissensmanagement** sind Abstraktionsvermögen, Analysefähigkeiten, Basiskompetenzen, Bildung & lebenslanges Lernen, Diskussions- & Kommunikationskompetenzen sowie Teamfähigkeit & Vernetzung.
- Die wichtigsten **Störfaktoren im Individuellen Wissensmanagement** sind (fehlende) Allgemeinbildung, Ausgrenzung, Benachteiligung, Bequemlichkeit sowie Überforderung.
- Die wichtigsten **Einflussfaktoren im Internen Wissensmanagement** sind heterogene Erwartungen & steigende Ansprüche, IT-Entwicklung & Automatisierung, kommunale & staatliche Rahmenbedingungen, Kosten & Finanzierung, Legitimation & Positionierung sowie Medienmarkt.
- Die wichtigsten **Störfaktoren im Internen Wissensmanagement** sind gesetzliche & politische Rahmenbedingungen, IT-Entwicklung & Automatisierung, Kosten & Finanzierung, Personalabbau sowie Zeit.

Dabei lassen sich keine gravierenden Unterschiede zwischen den Nationen bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ ableiten. Die befragten Wissensexperten haben sowohl für britische wie auch für deutsche Öffentliche Bibliotheken vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Anknüpfungspunkte für Externes, Individuelles, Internes und Systemisches Wissensmanagement in Gegenwart und Zukunft aufgezeigt.

Ergebnisse aus der zweiten Befragungsrunde

Schriftliche Befragung und Vernetzungsmatrix

Ziel der zweiten Befragungsrunde war eine trichterartige Zuspitzung der in der ersten Befragungsrunde erzielten Ergebnisse, Aussagen und Schlussfolgerungen.

Die Besonderheit dieser zweiten Befragungsrunde war die Einbindung einer Wechselwirkungsanalyse über eine Vernetzungsmatrix, wie es der Szenario-Ansatz erfordert, und zwar mittels den bereits bekannten fünf als wissensmanagement-relevant definierten Rahmenbedingungen Autonomie, Intention,

Interne Vielfalt, Fluktuation & kreatives Chaos sowie Redundanz. Die weiteren Frageblöcke der zweiten Befragungsrunde bezogen sich auf Öffentlichen Bibliotheken als kommunale Wissensmanager, auf Individuelles Wissensmanagement und Informationskompetenz, auf Externes Wissensmanagement, Internes Wissensmanagement, Systemisches Wissensmanagement sowie abschließend auf herauszuarbeitende bi-nationale Unterschiede und/oder Gemeinsamkeiten.

Die zweite Befragungsrunde wurde im Frühjahr 2009 in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführt; folgende Ergebnisse konnten erzielt werden:

- **Erstes Ergebnis**

- **Interne Vielfalt und Autonomie als Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement**

- ,Interne Vielfalt' wird die mit Abstand stärkste Einflussfunktion zugewiesen, zudem hat auch der Faktor ,Autonomie' eine sehr starke wissensmanagement-relevante Funktion. Öffentliche Bibliotheken sollten daher Maßnahmen ergreifen, die diese Faktoren positiv beeinflussen, kontinuierlich ausbauen und nachhaltig pflegen. Weit weniger im Fokus sollten die Faktoren ,Intention' und ,Fluktuation & kreatives Chaos' stehen.

- **Zweites Ergebnis**

- **Öffentliche Bibliotheken sind kommunale Wissensmanager**

- Öffentlichen Bibliotheken kann eine Funktion als ,kommunaler Wissensmanager' zugesprochen werden, sie managen und gestalten den lokalen Übergang zum Wissen als lokale respektive kommunale Wissensmanager mit dem Ziel, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen.

- **Drittes Ergebnis**

- **Individuelles Wissensmanagement und Informationskompetenz**

- Es besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen Individuellem Wissensmanagement der Kunden und dem Dienstleistungsportfolio von Öffentlichen Bibliotheken: Im Rahmen des Externen Wissensmanagements ist es Aufgabe der Öffentlichen Bibliothek, Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement des einzelnen Kunden unterstützen.

- **Viertes Ergebnis**

- **Externes Wissensmanagement**

- Für die überwiegende Mehrheit gilt, dass in (zahlreichen) Öffentlichen Bibliotheken beider Länder zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen entstehen.

- Social Software sowie andere Instrumente des Web X.0 werden in fast allen Bibliotheken (gegenwärtig) primär intern verwendet. Der ,Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen' ist noch Vision.

- Bibliotheken sehen sich im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe verpflichtet, neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln.

- **Fünftes Ergebnis**

- Internes Wissensmanagement**

- Die Balance zwischen einer ausgebauten institutionellen Mitarbeiterqualifikation und dem stetigen selbstgesteuerten und individuellen Lernen des Einzelnen ist Grundvoraussetzung für Öffentliche Bibliotheken, um in der gegenwärtigen und vor allem der zukünftigen ‚Wissensgesellschaft‘ erfolgreich agieren zu können. Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können Bibliotheksmitarbeiter die so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externen Wissensmanagements letztendlich auch an ihre Endkunden vermitteln.

- **Sechstes Ergebnis**

- Systemisches Wissensmanagement**

- Öffentliche Bibliotheken sehen sich als Stützpunkte im lebenslangen Lernen des Einzelnen mit niedrigschwellig zugänglichen und generationenübergreifend ausgerichteten Wissensangeboten. Die eigene Institution fungiert als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch und als Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung.

- Die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ wird für die Mannheimer Zentralbibliothek im Stadthaus N1 durchgeführt. Sie findet somit zum ersten Mal Anwendung im erweiterten kommunalen Sektor und damit auch in (Öffentlichen) Bibliotheken. Ansätze, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren, werden nicht weiter in die Untersuchung einbezogen.

- **Siebttes Ergebnis**

- Bi-Nationale Unterschiede und Gemeinsamkeiten**

- Die quantitativen und tabellarisch aufbereiteten Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde legen den Schluss nahe, dass es bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken gibt. Die weitere Studie wird als Konsens-Delphi konzipiert.

Mit der zweiten Erhebungsrunde konnte nicht nur eine weitere methodische Klärung erzielt werden, wie das Forschungsdesign weiter zu gestalten ist, sondern es wurden auch alle über die erste Befragungsrunde erstellten Schlussfolgerungen verifiziert. Der Prozess der trichterartigen Zuspitzung wurde durch diese erneute Befragungsrunde transparent und nachvollziehbar vollzogen. Valide Bausteine konnten für die zu konstruierenden Trendprojektionen gewonnen werden.

Exkurs

Ergebnisse der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘

Die Durchführung einer Wissensbilanz war nicht Bestandteil des originären Promotionsvorhabens, sondern wurde im Rahmen der Konsultantenbefragung thematisiert und im Anschluss an die zweite Befragungsrunde für die Mannheimer Zentralbibliothek durchgeführt. Die Zentralbibliothek im Stadthaus N1 hat von Herbst 2009 bis Spätsommer 2010 als erste Bibliothek in Europa nicht nur ihr intellektuelles Kapital nach der Methode ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ erfolgreich evaluiert, als erste Bibliothek hat sie darüber hinaus diesen Prozess zertifiziert bekommen.

Die angestrebten Ziele dieser bibliothekarischen Pilot-Wissensbilanz konnten erreicht werden:

- **Bibliotheksstrategisches (Profilierungs-)Ziel**

Die Wissensbilanz unterstützt die Mannheimer Zentralbibliothek dabei, Informationsasymmetrien zu externen Zielgruppen (Kunden, Auftraggebern, Partnern) abzubauen und sich so an der richtigen Stelle in den innerstädtischen Diskussionen ‚auf die Tagesordnung‘ zu setzen. Des Weiteren konnte sich die Stadtbibliothek Mannheim mittels der durchgeführten Wissensbilanz deutschlandweit als innovativer Piloter positionieren.

- **Bibliothekspraktisches Ziel**

Die strukturelle Innenansicht des Systems ‚Mannheimer Zentralbibliothek‘ inklusive der Verschränkungen mit anderen Organisationseinheiten und Institutionen aus Politik und Verwaltung kann als sehr erfolgreich gewertet werden. Heterogene Auffassungen in Zielsetzung und Leistungsspektrum der Zentralbibliothek konnten innerhalb des Bilanzierungsteams sehr schnell greifbar gemacht werden und über entsprechende Kommunikationen im gesamten Mitarbeiterspektrum minimiert werden. Vor allem für die Leitungsebene war das verschriftlichte Herausarbeiten von Stärken und Schwächen, Potentialen und Handlungsfeldern sowie deren Interdependenzen für Optimierungen im alltäglichen Miteinander ebenso relevant wie für konzeptionelle in die Zukunft weisende Modifizierungen.

- **Forschungstheoretisches Ziel**

Es wurde validiert, dass das Bilanzieren von Intellektuellem Kapital nach der Methode ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ für Bibliotheken unter bibliothekspraktischen wie bibliotheksstrategischen Zielen realisierbar ist und zu sehr guten Ergebnissen führt. Die gegenwärtigen und zukünftigen opaken strategischen Herausforderungen an die ‚Wissensorganisation Öffentliche Bibliothek‘ können über das Instrument der Wissensbilanzierung fassbarer gemacht und so können organisation- und situationsspezifische Handlungsvorschläge generiert werden.

Für die ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ spricht vor allem der strukturierte Ansatz der Methode und die für Entscheidungsträger relevanten und gut weiterverarbeitbar aufbereiteten Daten, die gewonnen werden konnten. Dies gekoppelt mit einer Flexibilität und Vielseitigkeit des Instruments sind (zumindest insofern auf eine Zertifizierung keinen Wert gelegt wird) die Stärken dieser Analyse-methode.

Ergebnisse aus der dritten Befragungsrunde

Telefoninterview zu Werkstattbericht und Trendprojektionen

Die inhaltliche Intention der dritten Befragungsrunde war, den Prozess der Reduktion durch eine weitere trichterförmige Zuspitzung voranzutreiben, und gleichsam die Validität dieser Zuspitzung abzusichern. Um dies zu erreichen, wurden die einzelnen Ergebnisse der ersten Befragungsrunde und die aus Befragungsrunde zwei verifizierten Schlussfolgerungen in narrativen, geschlossenen Textbausteinen – einem Werkstattbericht und vier Trendprojektionen – zusammengefasst. Den Trendprojektionen vorangestellt war ein sogenannter Werkstattbericht, der quasi die Funktion der Eröffnungsfrage übernahm und der das Gegenüber zum allgemeinen ‚Stellung-Beziehen‘ zu grundsätzlichen Entwicklungen und Aussagen rund um aktuelle Entwicklungen zum Themenkomplex Wissensmanagement und Öffentliche Bibliotheken motivieren sollte.

Werkstattbericht und Trendprojektionen bildeten den vorletzten Schritt der Untersuchung: Um die ‚potentiell zukünftigen Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘ prognostisch-illustrierend aufgreifen zu können, wurde die starke quantitative Konzentration der zweiten Befragungsrunde gebrochen und durch eine qualitative, eher den narrativen Merkmalen des Szenario-Ansatzes entsprechende dritte Befragungsrunde in Form eines Telefoninterviews abgelöst.

Verknüpft mit dem den Trendprojektionen vorangestellten Werkstattbericht, zu dem die Wissensexperten ihr ‚milieuspezifisches Orientierungswissen‘ rund um aktuelle Entwicklungen zum Themenkomplex Wissensmanagement und Öffentliche Bibliotheken wiedergaben, konnte der angestrebte Prozess zwischen Reduktion durch eine (erneute) trichterförmige Zuspitzung einerseits und einer kreativen Öffnung durch prognostische Aussagen der Wissensexperten andererseits erfolgreich weitergeführt werden. Unter der Überschrift ‚Innovationen für 2015‘ wurden sowohl zu dem Werkstattbericht wie auch zu den Trendprojektionen mögliche neue (geplante oder vorstellbare) Schritte, die die Wissensexperten mit und in ihrer Institution zu gehen gedenken, multiperspektivisch skizziert und mit praxisrelevanten Ideen und konkreten zukünftigen Optimierungsmöglichkeiten im operativen Kontext angereichert:

- **Werkstattbericht**

- Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken**

- Unter Wissensmanagement lassen sich sowohl übergeordnete Strategien, Konzepte und Geschäftsmodelle fassen, aber auch konkrete Prozesse, Instrumente und Aktivitäten auf der operativen Ebene.

- **Trendprojektion 1**

- Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager**

- Die Rolle der Öffentlichen Bibliothek als Impulsgeber im Prozess der Wissensgenerierung konzentriert sich nicht nur auf eine individuelle Dimension, sondern ist ebenso stark ausgeprägt in einer systemischen Dimension. Beide Dimensionen haben jeweils eine externe Ausprägung (das Individuelle Wissensmanagement in Richtung Kunde, das Systemische in Richtung Gesellschaft)

und eine interne Ausprägung (das Individuelle Wissensmanagement in Richtung Mitarbeiter, das Systemische in Richtung Organisation).

- **Trendprojektion 2**

Interne Vielfalt und Autonomie – Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement

Die Erfolgsfaktoren ‚Interne Vielfalt‘ und ‚Autonomie‘ werden beide gegenwärtig und zukünftig hauptsächlich von Entwicklungen in den Handlungsfeldern Personal und Personalführung (Human Resources), Informationstechnologie (IT) und Informationsinfrastruktur sowie (Organisations-)Struktur geprägt. Rahmenbedingungen für das interne Miteinander werden über diese Handlungsfelder ebenso zu optimieren sein, wie die kundenorientierten Dienstleistungen mit einer entsprechend hochwertigen Performance und in einer entsprechend guten technischen und organisationalen Infrastruktur auszuweiten sind. Change-Management und das Vertrauen zu einander (im Team untereinander ebenso wie zwischen Führung und Mitarbeitenden) bilden die entscheidenden Bausteine, um vorhandene Hürden kurz-, mittel- und/oder langfristig überwinden zu können.

- **Trendprojektion 3**

Innovationen für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement

Institutionelle Kooperationen und ein Arbeiten mit externen Partnern, der Kunde als Co-Produzent von Wissensdienstleistungen, klassische Partnerschaften zwischen Bibliotheken im Kontext von Verbünden und Konsortien sowie eher opake Aussagen zu (Profilierungs-)Zielen von Öffentlichen Bibliotheken und daran geknüpfte Chancen, Probleme und Herausforderungen werden von den befragten Wissensexperten prognostisch konstatiert. Dabei sind einige der vielfältigen Ansätze für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement innovativ, andere sind in Teilen bereits erfolgreich im Einsatz in der eigenen, oft aber lediglich in anderen Institutionen. Die Wissensexperten sind sich unsicher, wie mit den genannten Herausforderungen umgegangen werden kann: Einerseits fordern sie Aufgabenkritik und eine Profilschärfung, andererseits wird die Notwendigkeit gesehen, ein breites und hochwertiges Dienstleistungsspektrum anzubieten.

- **Trendprojektion 4**

Innovationen für ein nachhaltiges Internes Wissensmanagement

Wissen, Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden – ob Einzelnen oder im Team – sowie deren kontinuierlicher Ausbau bilden Voraussetzung für ein kommunikatives Miteinander in der lernenden Arbeitsorganisation Bibliothek zwischen Personalisierungs- und Kodifizierungsstrategien im Internen Wissensmanagement. Die interne Vernetzung erfolgt schwerpunktmäßig Face-to-Face über personalisierte Kommunikation, obschon – und da sind sich die Wissensexperten einig – technikgestützte Kodifizierung unterstützend nicht ausgeklammert werden kann, eine differenzierte Informationstechnologie sowie eine auf die Angebotspalette und die zur Erstellung ebendieser zugeschnittene Informationsinfrastruktur ist den Wissensexperten unverzichtbar. Viele Fragen bezüglich Ressourcen (finanziell / personell / technisch) bleiben dabei vorerst ebenso unberücksichtigt wie organisatorisch-strukturelle Hindernisse.

Die teilnehmenden Wissensexperten haben ein multiperspektivisches und mehrdimensionales Bild von gegenwärtigen und potentiellen Einsatzgebieten und Funktionen von Wissensmanagement in seinen unterschiedlichen Ausprägungen vorgenommen; die Intention der dritten Befragungsrunde konnte somit erreicht werden. Neben theoretischen Überlegungen, die eher konzeptionell-strategischer Art sind und die Bibliothek in Kommune und Gesellschaft zu positionieren suchen, konnten vor allem über die diversen Zitate vielschichtige Best-Practice-Ansätze aufgezeigt werden. Werkstattbericht und Trendprojektionen konkurrieren in ihren Aussagen nicht, sie bilden – um in der Mindmap-Terminologie zu sprechen – zusammenhängende Verästelungen eines gemeinsamen Ganzen, länderübergreifend. Die Trendprojektionen wurden in ihrer Zuspitzung bestätigt und konnten somit – bereichert und gestützt durch die zahlreichen innovativ-visionären Praxisbeispiele – als valide Grundlage für ein abschließendes Zukunftsszenario, das durchaus über 2015 hinausreicht, Verwendung finden.

Ergebnisse aus der vierten und letzten Befragungsrunde

Abschlusszenario und Feedbackrunde

Während in der ersten Befragungsrunde vorrangig die kreativ-qualitative, möglichst breite und multiperspektivische Ideensammlung im Fokus stand, widmete sich die zweite Befragungsrunde vor allem der quantitativ-quantifizierenden Verdichtung mit den Ergebnissen Werkstattbericht und Trendprojektionen. In der dritten Befragungsrunde wurde der Verdichtungsprozess einerseits im Sinne der WILLKE'schen kreativen Reduktion⁷⁸⁹ zugespitzt, andererseits wurde er erneut geöffnet.

Mit einer erneuten Reduktion entstand ein Abschlusszenario, dass als Ganzes

[...] **weniger** als die Summe seiner Teile [ist,] [a]ber [...] **neue** Möglichkeiten und Qualitäten [erzeugt], die über diejenigen der Komponenten hinausgehen. Insofern ist das Ganze zugleich **mehr** als die Summe seiner Teile. [...] ⁷⁹⁰

Die vierte Befragungsrunde kann aufgrund des geringen Rücklaufs von lediglich 13 der ursprünglich 48 Wissensexperten allenfalls als ‚pragmatisch relevant‘ gewertet werden. Dennoch – die abschließenden Aussagen der antwortenden Probanden bestätigen alle im Abschlusszenario eingebetteten Teilaussagen. Auf eine erneute Wiedergabe des Abschlusszenarios wird an dieser Stelle verzichtet, zusammenfassend werden im Folgenden die wichtigsten sieben Bausteine skizziert:

- Einführendes und Grundlegendes zu Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken;
- notwendige Fähigkeiten von Personen und Organisation(seinheit)en im Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten;
- Funktionen der Öffentlichen Bibliothek als impulsgebender, kommunaler und systemischer Wissensmanager im Kontext des lebenslangen Lernen des Einzelnen;
- kooperatives Externes Wissensmanagement und die Relevanz von technikgestützter Kommunikation;

⁷⁸⁹ vgl. Kap. 2.2.1.5

⁷⁹⁰ Willke (2004), S. 13f. Halbfette Hervorhebungen im Original kursiv. Anm. des Vf.

- die Abhängigkeit eines erfolgreichen Internen Wissensmanagements von persönlichem Wissensaustausch, stetiger Qualifikation und einer autonomen wie vielfältigen Unternehmenskultur;
- die Optionen der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ für eine operative und zielführende Maßnahmenableitung sowie
- Wissensmanagement als Querschnittsaufgabe der untersuchten Großstadtbibliotheken.

Wissensmanagement findet in Öffentlichen Bibliotheken gegenwärtig und zukünftig statt – mit, wie auch das Abschlusszenario es formuliert, unterschiedlicher Intensität, unter heterogenen Rahmenbedingungen, aber immer mit vielversprechendem Erfolg.

3.2 Problematisierung

Im ersten Kapitel wurde das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit umfangreich hergeleitet: Aus verschiedenen methodischen Ansätzen der Zukunftsforschung wurde für den zugrunde gelegten Forschungsgegenstand eine Kombination aus Szenario-Analyse und Delphi-Studie ausgewählt. Diese Auswahl wurde begründet, die angewandten Untersuchungsinstrumente wurden vorgestellt und bereits ausführlich problematisiert. Das am Ende der Untersuchung stehende Abschlussszenario basiert auf verschiedenen Untersuchungsschritten, die ihrerseits ‚gestützte Annahmen‘, ‚ideale Spekulationen‘ und ‚validierten Aussagen‘ über eine mehrstufige Iterativität des Delphi-Ansatzes zu einem Ganzen zusammengeführt haben:

[...] At first sight, scenarios may appear to be dramatic exercises of intuitive imagination, and, of cause, they can be just that. [...] They can also be much more [...]. They can be disciplined explorations of the future, forcing the writer to spell out the full range of underlying assumptions in the forecast, and encouraging a needed holism in the approach to the subject. They can be idle speculation, but they can also be serious bases for planning. All in all, they may be both: the most demanding and the most rewarding of any futures methodology. [...] ⁷⁹¹

Das Ergebnis zeigt, auch über die einzelnen Untersuchungsschritte und die dort bereits erfolgten Detail-Problematisierungen, dass die Kombination der Methoden Szenario-Technik und Delphi-Studie nicht nur zulässig ist, sondern vor dem Hintergrund der zu untersuchenden Materie gute Erfolge im Sinne der oben angeführten ‚serious bases for planning‘ erzielt hat. Ziel der Arbeit war das Erstellen eines narrativen Szenarios, die inhaltsanalytische und statischen Auswertungsverfahren stellten die Mittel, um aus den einzelnen Befragungsrunden signifikante Erkenntnisse zuspitzend in ebendiese ‚Bilder‘ einfließen zu lassen. Die Qualität der Daten kann somit in Breite und Tiefe nur so gut sein, wie es die konzipierten Befragungen, die moderierten Interviews, die Aussagen der Experten und die zusammenfassende Analyse durch den Untersuchenden zulassen. Der Einfluss des Verfassers wird in erster Linie über die Teilnehmenden selbst eingeschränkt: ihnen werden die analysierten Ergebnisse zur erneuten Stellungnahme vorgelegt. Die kreativen Ansätze der Inhaltsanalyse über Tagclouds und Mindmaps versuchen, die dem Forschungsdesign zugrundeliegende Narrativität aufzugreifen und den Teilnehmenden die Ergebnisse nachvollziehbar widerzuspiegeln. Statistische, quantitative Messungen dienen in erster Linie der zahlenbasiert-metrischen Ergebnisabsicherung und sind daher sowohl mengenmäßig in ihrem Vorkommen als auch bezogen auf die wissenschaftliche Tiefe der Auswertung auf das Notwendigste begrenzt worden.

Die abschließende als ‚pragmatisch relevant‘ ⁷⁹² gewertete Feedbackrunde ist schwierig zu beurteilen:

⁷⁹¹ Wilson (1978), S. 242

⁷⁹² In diesem Zusammenhang lohnt es sich, den Begriff der ‚pragmatischen Relevanz‘ noch einmal genauer zu betrachten: Eine Methode kann als pragmatisch relevant angesehen werden, „[...] wenn die abgeleiteten Prognosen den zu unterstützenden Entscheidungsprozess hinsichtlich der angestrebten Ziele verbessern. [...]“ Wechsler (1978), S. 172. Während diese Definition den Nutzen im Sinne von generiertem Handlungswissen in den Fokus nimmt, setzt Srubar ‚pragmatische Relevanz‘ vor allem in den Kontext von Komplexitätsreduzierung: „[...] In der pragmatischen Relevanz begegnet uns [...] ein konstitutiver Mechanismus der Lebenswelt, der einerseits als für alle alltägliche Kulturformen identisch angesetzt werden kann, der jedoch in seinem Vollzug immer zu andersartigen, d.h. zu zeit-, raum- und gruppenbezogenen Realitätskonstruktionen führt. Da uns die Lebenswelt immer nur im Vollzug der sie realisierenden

Der erreichte Rücklauf von 25% ist nicht hoch, aber v.a. inhaltlich bestätigt er die Bausteine des Abschlusszenarios nachhaltig. Inwieweit ein ‚mehr‘ an Statements zu einem anderen (pluralistischeren oder auch skeptischerem) Fazit durch die Wissensexperten geführt hätte, muss ebenso offen bleiben wie die Antwort auf die Frage, ob die in erster Linie zu Zitationszwecken durchgeführte letzte Befragungsrunde überhaupt notwendig gewesen ist.

Abschließend gilt es, die offen gebliebenen möglichen Fehlerquellen, die sich aus Tab. 10 ableiten, noch einmal aufzugreifen und zu erörtern:

Bias im Szenario-Ansatz	Bias im Delphi-Ansatz	Folgerungen für den Methodenmix
hohe Komplexität und eine daraus resultierende Fehleranfälligkeit, gekoppelt an eine scheinbare Willkürlichkeit und Unwahrscheinlichkeit des Endergebnisses	Manipulationsgefahren (Deception or Manipulating of Delphi) Subjektive Einflüsse (Optimism/Pessimism-Bias) Gefahr der Vereinfachung (The Simplification Urge)	[...] Die Manipulationsgefahr durch den Forscher bleibt grundsätzlich bestehen, würde allerdings durch die vorgesehenen skalierenden Elemente in den Befragungsrunden offensichtlicher.

Tab. 52 Mögliche Fehlerquellen aus dem Methodenmix ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘ und Folgen für das Forschungsdesign
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tab. 10

Letztendlich steht und fällt über die Befragung die Qualität der Studie: die eingesetzten Instrumente, die sozialen Interaktionskompetenz der Beteiligten und die Intention und Passgenauigkeit der Fragen sind ausschlaggebend für ein gutes Datenmaterial und ein hohes Antwortniveau.⁷⁹³ In der vorliegenden Untersuchung wurden stark standardisierte Leitfaden-Interviews (von Angesicht zu Angesicht oder via Telefon) ebenso eingesetzt wie schriftliche Befragungen, geschlossen-quantitative Skalenfragen und offen-qualitative Meinungsfragen fanden in unterschiedlichen Stadien nach entsprechenden Pretest ihren Einsatz. Die Pretests der verschiedenen Beta-Versionen erfolgten meist mit deutschen Probanden, während britische Pretester erst nach erfolgter Übersetzung der Alpha-Versionen zugezogen worden sind. Neben den Pretestern haben vor allem die eingangs angeführten Mentoren – Dr. Dirk Wissen, Stadt- und Regionalbibliothek Frankfurt an der Oder, und Dr. Louise Cooke, Loughborough University, – in Orientierungsgesprächen viel zu der Fragebogenkonzeption, den einzelnen Fragestellungen und den Überlegungen zur Ergebnis(re)präsentation an Wissensexperten und Fachöffentlichkeit beigetragen. Die Interviewpartner der vorliegenden Studie – und dies bezieht sich sowohl auf die Konsultanten wie auch auf die eigentlichen Wissensexperten – sind aufgrund einer ‚perspektivischen

Praxis begegnet, begegnet sie uns auch immer in Form von mannigfaltigen Kulturformen. Aufgrund der pragmatischen Relevanz ist also die Lebenswelt als Kulturwelt in eine Vielfalt heterogener Wirklichkeiten gegliedert, die sich gegenseitig transzendieren und gegenseitig ‚unvertraut‘ sein können. [...]“ Srubar (2009), S. 76.

Anders gesagt und auf die vorliegende Studie bezogen wird hier über die iterative Zuspitzung die (berufsbezogene) Lebenswelt der Probanden vereinfacht dargestellt (‚identisch konstituiert‘, künstlich egalisiert), was v.a. auf das Abschlusszenario zutrifft. Durch die in die Arbeit eingewobenen Aussagen der Wissensexperten wird dieses künstlich Identische wiederum mit ‚mannigfaltigen zeit-, raum- und gruppenbezogenen Realitätskonstruktionen‘ aufgebrochen und in der Synthese einer pragmatischen Relevanz zugeführt, die dann multiperspektivischer, ‚transzendent‘ und auch ‚in der Vielfalt ihrer heterogener Wirklichkeiten‘ im Einzelfall ‚unvertraut‘ wirken kann.

⁷⁹³ vgl. Aufenanger (1991), S. 43

Typik'⁷⁹⁴ ausgewählt worden, die sich vorrangig über Kompetenz-Kriterien herleitet.⁷⁹⁵ Entsprechend gering stellt sich eine externe Beeinflussbarkeit durch den befragenden Forscher dar.

Wie bereits v.a. in den Kontexten der ersten und dritten Befragungsrunde problematisiert, ist die Menge an Antworten weitaus umfangreicher gewesen als (auch durch die Pretests) vorausgesehen werden konnte. Inhaltlich-qualitativ hat dies sehr zu der Multiperspektivität der Studie in Gänze beigetragen – die in die Studie eingearbeiteten Aussagen der Wissensexperten verdeutlichen dies. Quantitativ hat dies den zeitlichen Ablauf der Studie nicht positiv beeinflusst, v.a. in der ersten Befragungsrunde hätte auf einige Fragen im Nachhinein verzichtet werden können, während andererseits in der dritten Befragungsrunde eine ergänzende Skalenbefragung zur Bestimmung des Zustimmungsgrades zu Werkstattbericht und Trendszenarien ein valideres da nicht nur indirekt abgeleitetes Ergebnis hätte erzielen können.

Verknüpft mit den grundlegenden Ergebnissen aus der Konsultantenbefragung und den durch die Methodenkombination feststehenden einzusetzenden Elementen (Vernetzungsmatrix, Trendprojektionen, Falsifizierung/Verifizierung narrativer und quantifizierter Aussagen, Abschlusszenario) konnte letztendlich ein ausgewogenes Forschungsdesign erstellt werden, dass auch ästhetisch einen grafischen roten Faden in Titelblättern, Schrift und Schriftfarbe, WebSite-Gestaltung durch die Untersuchung gesponnen hat.

Durch die Tatsache, dass im Verlauf der Studie skalierende Befragungselemente lediglich in der ersten und vor allem in der zweiten Befragungsrunde eingesetzt wurden, nimmt die in Spalte drei thematisierte Offensichtlichkeit von Manipulationen und subjektiven Einflüssen durch den Verfasser nicht wie ursprünglich angedacht zu. Die durch den Verfasser semi-quantifiziert abgeleiteten Zustimmungen zu Werkstattbericht und Trendprojektionen in der dritten Befragungsrunde lassen eine statistisch valide Aussage über den Grad der Zustimmung zu ebd. Teilergebnissen der Studie nicht zu, die Komplexität der Wissensmanagement-Dimensionen und *„eine daraus resultierende Fehleranfälligkeit, gekoppelt an eine scheinbare Willkürlichkeit und Unwahrscheinlichkeit“* (s.o.) der Zwischenergebnisse bleibt vordergründig bestehen. Erst durch die sehr ausführliche Zitation der qualitativen aber heterogenen Aussagen der Wissensexperten im Text aber auch vor allem in den Fußnoten werden diese aufgelisteten

⁷⁹⁴ vgl. Honer (2003), S. 95. Die Aussage hier bezieht sich auf die Bestimmung der Grundgesamtheit an (potentiellen) Wissensexperten im Sinne dieser Studie. Der Begriff der ‚perspektivischen Typik‘ knüpft an die Sorgfalt, die bei der Auswahl der zu befragenden Probanden angewandt werden musste, an.

Becker (1974), S. 151, merkt in diesem Zusammenhang an: *„[...] Ausgehend von der Untersuchung der Urteilsbildung als Prozeß der Informationsverarbeitung bleibt [...] festzuhalten, daß der Experte zur Beantwortung der Delphi-Fragen mit Hilfe assoziierter Verknüpfungen auf seine im Langzeitgedächtnis gespeicherte Informationsbasis zurückgreift. Da die Bedeutung empirischer Fakten bei der Urteilsfindung mit zunehmender Abstraktion des Problems abnimmt, die für die Problemlösung relevanten Informationsbasis sich demnach ändert, muss bei der Vorauswahl der Teilnehmer hierauf Rücksicht genommen werden: Je konkreter und je stärker abgegrenzt das Problem ist, um so stärker ist die Bedeutung von Spezialisten; im umgekehrten Falle sind verstärkt Generalisten erforderlich, die in der Lage sind auch ohne empirische Beweise verschiedenartige Informationsquellen aufgrund ihrer Vorstellungskraft zu verarbeiten. [...]“*

Die Stichprobe der tatsächlich befragten Wissensexperten wurde wie skizziert über Losverfahren bestimmt und kann als repräsentativ bezogen auf die Grundgesamtheit betrachtet werden.

⁷⁹⁵ vgl. Kap. 2.3 und 2.4

Fehlerquellen nahezu ausgeräumt, zudem wird die Gefahr einer unzulässigen Vereinfachung wenn auch nicht gebannt, so doch durch die den Aussagen innewohnende Multiperspektivität gebrochen.⁷⁹⁶

In diesem Kontext ist vor allem der geringe Rücklauf in der letzten Befragungsrunde als problematisch anzusehen, da dieser alles andere als förderlich für Plausibilität und Intersubjektivität des Abschluss-szenarios ist und nur eingeschränkt belegt, ob die diesem angediehene Komplexitätsreduzierung nachvollziehbar und in angemessenem Umfang stattgefunden hat. Die eingeschränkte Intention der Abschlussrunde – der Nachweis einer sog. ‚pragmatischen Relevanz‘ und die Gewinnung von nicht-anonymisierten Abschlussstatements der Wissensexperten – konnte trotzdem erfüllt werden: über den Einbau von zwölf heterogenen Statements wurden die einzelnen Inhaltsbausteine des Abschluss-szenarios qualitativ hochwertig bestätigt.

Ausgangspunkte für Szenarien generell, und dies gilt auch für das Abschluss-szenario der vorliegenden Studie, sind

[...] einige in der Realität vorgefundenen Sachverhalte und Triebkräfte, die als wesentlich für die weitere Entwicklung angesehen werden. Ausgehend von diesen Triebkräften werden dann verschiedene mögliche Verläufe der weiteren Entwicklung skizziert. Der Sinn von Szenarien liegt vor allem darin, sich von seinen Vorurteilen hinsichtlich künftiger Entwicklungen zu lösen und den Blick frei zu bekommen für verschiedenen mögliche Entwicklungspfade. Szenarien sind gerade keine Exploration bestehender Trends, sondern sie versuchen für alternative und gleichermaßen plausible und dankbare Wege zu sensibilisieren. Es geht nicht darum, Konsens darüber herzustellen, welches Szenario das realistischste ist und deshalb aller Voraussicht auch eintritt, sondern auf Weichen aufmerksam zu machen, die gestellt werden müssen, wenn der eine oder der andere Weg eingeschlagen werden soll. Szenarien sind also keine Prognosen.⁷⁹⁷

Szenarien sind vielmehr komplexe und zugleich auch komplexitätsreduzierende mögliche Vorwegnahmen von Zukünftigen Entwicklungen, die plausibel und glaubwürdig hergeleitet werden müssen.

Bias im Szenario-Ansatz	Bias im Delphi-Ansatz	Folgerungen für den Methodenmix
Credibility (glaubwürdig, plausibel und konsistent)	Subjektive Einflüsse (Optimism/Pessimism-Bias) Notwendigkeit breit gestreuter Kompetenzen (Illusory Expertise)	[...] Subjektive Einflüsse bleiben insofern bestehen, als dass Experten nicht an einzelnen Runden teilnehmen (oder aus der Studie aussteigen), die (inhaltlichen, persönlichen, organisationsbedingten ...) Gründe dafür aber nicht anführen. Minimiert wurden die subjektiven Einflüsse durch die der Studie vorangestellte Konsultantenbefragung einerseits, die Kompetenz- bzw. Expertisendefinition wird in ihrer Zusammenstellung dezidiert begründet. [...]

⁷⁹⁶ Die entsprechende Intersubjektivierung der Ergebnis(re)präsentation durch die breite Zitation der Aussagen der Wissensexperten ist ebenso auf die anderen Bereiche übertragbar, in denen Quantifizierungen durch den Untersuchenden vorgenommenen wurden.

⁷⁹⁷ Steger (1999), S. 34

Tab. 53 Mögliche Fehlerquellen aus dem Methodenmix ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘ und Folgen für das Forschungsdesign
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tab. 10

Der subjektive Einfluss auf die generellen, der Studie zugrunde gelegten Erkenntnisinteressen, die durch den Verfasser definiert wurden, wurden über die bereits in der obigen Tabelle angesprochene, der Studie vorgeschalteten Intersubjektivierung der Erkenntnisinteressen durch die Konsultantenbefragung von vornherein reduziert. Dieser Schritt hebt die Güte der vorliegenden Studie bereits enorm an, auf die Notwendigkeit einer breit gestreuten Expertise wurde somit bereits vor der Studie Rücksicht genommen. Der bi-nationale Ansatz der eigentlichen Studie und die hohe Anzahl der befragten Wissensexperten in Bezug auf die Grundgesamtheit (nahezu 25%) verstärken diese breite Streuung noch einmal deutlich.

Subjektive Einflüsse einzelner Wissensexperten auf die ‚Credibility‘ der Studie können über die Anonymisierung der Einzelstatements in den ersten drei Befragungsrunden, über die Iterativität des Delphi-Ansatzes generell wie über den sich wiederholenden Prozess der ‚kreativen Reduktion‘, d.h. dem Wechsel zwischen verdichtender Verknappung und kreativer Erweiterung nahezu ausgeschlossen werden. Auch die hohe Rücklaufquote in diesen ersten drei Befragungsrunden garantiert eine breite und heterogene Expertise. Da in der letzten Befragungsrunde die Anonymität der Wissensexperten aufgehoben ist, erfolgt hier eine eindeutige Zuordnung der Aussagen und eine abschließende hohe Transparenz, die ihrerseits die Glaubwürdigkeit des Abschlusszenarios trotz geringer Responserate verstärkt.

Die Expertenfluktuation, die in obiger Tabelle angesprochen wird, stellt vor allem für das Abschlusszenario ein methodisches Problem dar, auf das bereits verschiedentlich unter dem Stichwort ‚pragmatische Relevanz‘ eingegangen worden ist. Die hohe Zustimmung und die große, meist redundant bestätigte Vielfalt der Positionen der Wissensexperten zu den einzelnen Themenblöcken und Fragestellungen über alle Befragungsrunden hinweg weisen aber bereits darauf hin, dass die Problematik der Glaubwürdigkeit im Sinne des angestrebten und erzielten ‚Konsensszenarios‘ nicht als hoch zu gewichten ist.

Bias im Szenario-Ansatz	Bias im Delphi-Ansatz	Folgerungen für den Methodenmix
Utility (relevant und brauchbar / zweckdienlich)	Wahrnehmungsbias bei langer Vorausschau (Discounting the Future)	Beide Punkte bleiben bestehen und werden durch die erfolgte zeitliche Verzögerung / Streckung der einzelnen Runden und damit der Gesamtstudie verstärkt. Die hohe Identifikation der Experten trotz dieser Dauer spricht für die Zweckdienlichkeit der Untersuchung allgemein, die Langwierigkeit der Untersuchung könnte den Wahrnehmungsbias entsprechend minimieren.

Tab. 54 Mögliche Fehlerquellen aus dem Methodenmix ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘ und Folgen für das Forschungsdesign
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tab. 10

Relevanz und Zweckmäßigkeit einer Prognose werden i.d.R. zuverlässiger je näher der Prognosezeitraum rückt – unfreiwillig und ungeplant liegt das Ende der Studie bzw. der abschließende Kontakt mit den Wissensexperten im November 2011 gerade einmal drei bis vier Jahre vor dem festgelegten Prognosezeitraum von 2015. Auch wenn die Ergebnisse sicher auch längerfristige Gültigkeit aufweisen, ist dieser Aspekt der zeitlichen Nähe ein zweischneidiger. Einerseits wird das Ergebnis zuverlässiger, da nahe Zukunft leichter abgeleitet werden kann hinsichtlich ihrer Manifestationswahrscheinlichkeit als ferne Zukünfte; potentielle Störereignisse und potentielle Entscheidungskreuzungen werden für Wissensexperten und Verfasser ‚sichtbarer‘. Wahrnehmungsbias bei langer Vorausschau nehmen entsprechend ab. Andererseits wird im Gegenzug die Notwendigkeit einer komplexen Zukunftsforschung geringer, je näher die Zukunft an die Gegenwart rückt. Durch die erfolgte zeitliche Verzögerung bzw. Streckung der einzelnen Runden und damit der Gesamtstudie, wie oben in Tab. 60 bereits angemerkt, nehmen Nutzen und Zweckmäßigkeit der Studie für die befragten Wissensexperten aber auch für die die Studie rezipierende Wissenschaftsgemeinde ab.

Bias im Szenario-Ansatz	Bias im Delphi-Ansatz	Folgerungen für den Methodenmix
Fehler beim Szenario-Ansatz	methodische Schwachpunkte (Definition bzgl. Zusammenstellung, Repräsentativität und Anzahl zu befragender Experten, Anzahl der Runden, zeitliche Ausführung) Grenzen der Anwendbarkeit (Overselling)	[...] Die umfangreichen und (zeit)aufwendigen Clusterungen hin zu den (Zwischen-)Ergebnissen zielten ebenso wie die intensiven methodischen Vorüberlegungen auf eine Marginalisierung dieses nicht ganz auszuräumenden Bias hin.

Tab. 55 Mögliche Fehlerquellen aus dem Methodenmix ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘ und Folgen für das Forschungsdesign
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tab. 10

Fehler bzw. methodische Schwachpunkte bei Szenario-Entwicklung und Szenario-Ansatz lassen sich nicht ausschließen. Vor allem die aus forschungspragmatischen Gründen getroffene Entscheidung, die in der ersten Befragungsrunde ermittelten Einfluss-, Stör- und Schlüsselfaktoren nicht als grundlegende Faktoren für die in Befragungsrunde zwei eingesetzte Vernetzungsmatrix zu nehmen, kann – auch wenn dieser Schritt fundiert legitimiert worden ist und die letztendlich ausgewählten Faktoren nicht nur wissenschaftlich begründet abgeleitet worden sind sondern von Anfang an eine zentrale Rolle in der Untersuchung gespielt haben – kritisch gesehen werden. Ebenso strittig kann über den Verzicht der Bildung von positiven wie negativen Extremprojektionen als Schritt vor der endgültigen Szenario-konstruktion diskutiert werden: Die vier Wissensmanagement-Dimensionen sowie die sonstigen zentralen Zwischenergebnisse noch einmal in positiver wie negativer Entwicklung künstlich zu polarisieren, hätte den Rahmen der Studie gesprengt und die Response-Rate noch weiter verringert. Die Ergebnisse der Studie haben dies auch nicht hergegeben; die Wissensexperten selbst haben die suboptimalen institutionell-kommunalen Rahmenbedingungen, in denen sie in und mit ihrer Institution agieren müs-

sen, immer wieder thematisiert und bei der Beantwortung der gestellten Fragen einen hohen individuellen Reflektionsgrad an den Tag gelegt, der in seiner Summe zu einem differenzierten, nicht polarisierenden Abschlusszenario geführt hat.

Die bereits thematisierte Abhängigkeit der (potentiellen) Funktionen von Wissensmanagement von den gegebenen Rahmenbedingungen, von der zugrundeliegenden strategisch-operativen Zielsetzung und von der Einordnung von Wissensmanagement für die einzelnen Bibliotheken und Bibliothekssysteme, aus denen die Wissensexperten kommen, legen die Grenzen der Anwendbarkeit und Übertragbarkeit der Gesamtergebnisse sowohl auf die Grundgesamtheit der Wissensexperten wie auch in weit höherem Ausmaß darüber hinaus fest: Wissensmanagement findet in Öffentlichen Bibliotheken gegenwärtig und zukünftig statt, in unterschiedlicher Intensität, unter heterogenen Rahmenbedingungen, aber immer mit vielversprechendem Erfolg – so formuliert es bereits das Abschlusszenario und geht somit auf die Grenzen der Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse ein.

Die Wissensexperten selbst thematisieren an verschiedenen Stellen die Schnelllebigkeit von Entwicklungen und die entsprechend hohen Halbwertszeiten von Konzepten, Entscheidungen und operativen Maßnahmen. Ob und in wieweit andere Öffentliche Bibliotheken außerhalb der Grundgesamtheit bzw. Bibliotheken anderer Ausrichtung (Wissenschaftliche Bibliotheken, Spezialbibliotheken, etc.) und in anderen Ländern Ergebnisse übernehmen können, kann hier nicht beantwortet werden. Sicher ist, dass über die zahlreichen Best-Practice-Beispiele und die vielen heterogenen und in die Studie eingearbeiteten Aussagen der einzelnen Wissensexperten Impulse für die eigene Arbeit in und mit Wissensmanagement abgeleitet werden können.⁷⁹⁸

Den offenen methodischen Schwachpunkten v.a. aus dem Delphi-Ansatz konnte wie folgt begegnet werden:

- Definition bzgl. Zusammenstellung, Repräsentativität und Anzahl zu befragender Experten
Die Expertenauswahl wurde ausführlichst beschrieben und der Expertenstatus sorgfältig definiert, eine Repräsentativität ist quantitativ zumindest für die ersten drei Runden bis hin zur Konstruktion des Abschlusszenarios (25% der Grundgesamtheit) gegeben, darüberhinaus und qualitativ ohnehin schwierig zu belegen und nicht angestrebt.
- Anzahl der Runden
Da der Delphi-Ansatz die ihm eigene Iterativität nicht quantitativ festlegt, sondern (wenn überhaupt) als Richtwert $n > 2$ bzw. $n =$ durchschnittlich 3 bis 4 gilt, kann die Anzahl der Befragungsrunden (drei mit valider Response und eine weitere zum illustrierenden Feedback) als ausreichend gewertet werden.
- zeitliche Ausführung
Das Problem der Expertenfluktuation u.a. durch die zeitlichen Verzögerungen zwischen den einzelnen Befragungsrunden wurde bereits mehrfach als kritischster Faktor angesprochen.

⁷⁹⁸ Da diese Aussagen und Best-Practice-Beispiele (bisher) aber lediglich in dieser verschriftlichten gesamten Analyse des Forschungsprojektes wiedergegeben werden und eine breite Kommunikation überschaubaren Ausmaßes in die Fachöffentlichkeit noch aussteht, werden auch die erhofften Impulse vorerst ausbleiben.

Bias im Szenario-Ansatz	Bias im Delphi-Ansatz	Folgerungen für den Methodenmix
Fehler bei der Informationsverarbeitung Fehler bei der Ableitung von Konsequenzen	Gefahr der Vereinfachung (The Simplification Urge) Künstliche Eindeutigkeit (The Prediction Urge)	<p>Grundsätzlich verstärken sich diese Fehlerquellen gegenseitig. Grobe Fehleinschätzungen und Vereinfachungen können zwar durch die erneuten Expertenbefragungen minimalisiert werden, dennoch werden i.d.R. in den Trendprojektionen sowie im Abschlussszenario Eindeutigkeiten durch eine Vereinfachung der Zukunftsvorausagen immanenten Komplexität zwangsläufig erfolgen. Sie sind als reduktiver Prozess systemisch-methodisch bedingt und letztendlich notwendig für das Endergebnis.</p> <p>Hier müssen durch den Untersuchenden die Schritte der trichterartigen Zuspitzung innerhalb der einzelnen Prozessstufen transparent und nachvollziehbar belegt werden.</p>

Tab. 56 Mögliche Fehlerquellen aus dem Methodenmix ‚szenariobasierte Delphi-Studie‘ und Folgen für das Forschungsdesign
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tab. 10

Möglichen Fehlern bei der Informationsverarbeitung und bei der Ableitung entsprechender Konsequenzen im Szenario-Ansatz wurde über die Iterativität des Delphi-Ansatzes entgegengewirkt: Aussagen der Wissensexperten wurden diesen zusammengefasst noch einmal zur Verifizierung bzw. Falsifizierung vorgelegt, und so konnten kumulierte Gruppenaussagen auf ihre Validität quantifizierend überprüft werden. Bestes Beispiel in der vorliegenden Untersuchung ist die eher qualitativ angelegte erste Befragungsrunde, deren Ergebnisse und die aus ebendiesen Ergebnissen abgeleiteten Aussagen in der zweiten dann durch die Wissensexperten quantifiziert wurden.

Die Gefahr einer (unzulässigen) Vereinfachung ist quasi methodenimmanent im Delphi-Ansatz angelegt: Im iterativen Prozess werden Ergebnisse zuspitzend zusammengefasst, methodisch angelehnt an der ‚kreativen systemischen Reduktion‘, in der nach einer Ausweitung eine erneute verdichtende Minimierung erfolgt, die dann aber auf einer höheren Ebene mögliche zukünftige Entwicklungen komplexer Art überschaubar und für die Wissensexperten nachvollziehbar aufbereitet. Die Multiperspektivität, die sich aus den einzelnen Aussagen der Wissensexperten nachvollziehen lässt, spiegelt sich in Ausdifferenzierung und (kleinteiligen) Verästelung nicht in den Trendprojektionen und im Abschlussszenario wieder, die übergeordneten Clusterungen werden aber aufgenommen, und die (narrative) Verdichtung wird in ihrer Prozesshaftigkeit in der vorliegenden Studie erläutert. Vereinfachung und Eindeutigkeit der Aussagen erfolgen, nicht aber in unzulässiger oder künstlicher Art, sondern transparent und gestützt auf einzelne (Zwischen)Ergebnisse.

Nicht alle möglichen Fehlerquellen konnten ausgeschlossen werden, dennoch:

Die Problematisierung der Studie soll in der Rückschau herausstellen, dass Fehlerquellen als solche erkannt worden sind. Über eine laufende Aktualisierung des Forschungsdesigns wurden diese potentielle Schwächen in Methodik und Ausführung minimiert, sodass am Ende ein Ergebnis steht, das den Ansprüchen Flechtheims, die als Grundpostulate der Zukunftsforschung bereits an den methodischen Anfang der Arbeit gestellt worden sind,⁷⁹⁹ gerecht wird: Erst „[...] durch das Erkennen des Notwendigen, Möglichen und Gewollten [kann ...] Zukunft mitgestaltet [werden].“⁸⁰⁰

⁷⁹⁹ vgl. Kap. 1.1

⁸⁰⁰ Flechtheim (1970), S. 16

3.3 Fazit und weiterführende Forschungsaspekte

Wissensmanagement findet in Öffentlichen Bibliotheken gegenwärtig und zukünftig statt – mit, wie auch das Abschlusszenario es formuliert, unterschiedlicher Intensität, unter heterogenen Rahmenbedingungen, aber immer mit vielversprechendem Erfolg. Wissensmanagement ist eine Querschnittsaufgabe für Bibliotheken und

[...] vernetzt [...] unter seiner Zielsetzung Gestaltung und Optimierung des Umgangs mit Wissen als Arbeitsressource verschiedene Theorieansätze und bearbeitet Praxisfragen, die in den genannten Bereichen unter einer anderen Optik auch behandelt werden. Wissensmanagement kann folglich als eine Schnittstellentheorie oder als Meta-Komplex betrachtet werden [...].⁸⁰¹

Dieser Metakomplexität von Wissensmanagement hat die Studie versucht, gerecht zu werden. Dabei ist es gelungen, verschiedene Ansätze, wie Öffentliche Bibliotheken Wissensmanagement nutzen, einsetzen und kommunizieren, in Zusammenarbeit mit den befragten Wissensexperten aus Deutschland und aus Großbritannien herauszuarbeiten. Wissensmanagement mündet zwischen Theorie und Praxis ebenso wie zwischen den vier verschiedenen Dimensionen, die ihm im Rahmen dieser Studie zugewiesen worden sind: Wissensmanagement ist durch die Wissensexperten in den untersuchten Institutionen interdependent zwischen individueller, interner, externer und auch systemischer Manifestation verortet. Diese Interdependenz und vor allem die ihr innewohnenden Chancen, die Wissensmanagement als Schnittstellenfunktion in britischen aber ebenso in deutschen Öffentlichen Bibliotheken zugesprochen wird, gilt es in der bibliothekarischen Praxis mit entsprechenden finanziellen, personellen und organisatorisch-technischen Ressourcen zu unterfüttern.

Jede Bibliothek muss hier angelehnt an die jeweiligen systemisch-institutionellen Gegebenheiten eigene Schwerpunkte setzen. Mittel- und Langzeitstudien, die Implementierung und Priorisierung von wissensmanagementrelevanten Maßnahmen auswertend begleiten, stellen ebenso einen noch offenen weiterführenden Forschungsaspekt dar wie Tiefenuntersuchungen zu ausgewählten Aspekten der vier Wissensdimensionen im Einzelnen bzw. in ihrer Wechselwirkung zueinander, aber auch im Zusammenspiel von Bibliotheken untereinander sowie in dem zwischen Bibliothek und Kommune.

Neben wissenschaftlichen Analysen sollte bei zukünftigen Forschungsvorhaben immer auch ein Fokus auf die bibliothekarische Praxis gelegt werden, ganz im Sinne von demokratie- und wissenspolitischem Agieren der einzelnen Bibliothek, gilt doch, dass

Wissensmanagement, das [*immer auch, Am. des Vf.*] das Management des Wissens anderer ist, eine Anforderung [...] in einer posttraditionellen Gesellschaft [ist], in der der Erwerb von Wissen auf allen Gebieten länger dauert, als die Lebensdauer des Wissens.

⁸⁰¹ Hasler Roumois (2007), S. 10f.

Hasler Roumois, ebd., S. 168 weiter: „[...] Die Organisation der Schnittstellen in einem Prozessablauf und die reibungslose Kommunikation sind entscheidend, wie effizient ein Prozess abläuft. Es gibt einerseits Schnittstellen zu anderen Prozessen, wo Beteiligte aus beiden Prozessen Dokumente, Informationen und Wissen miteinander austauschen. Und andererseits ‚wandernde Schnittstellen‘ in Form von Personen, die an verschiedenen Prozessen beteiligt sind und so Informationen und Wissen aus einem Prozess im anderen wieder nutzen oder gegenseitig disseminieren. Solche Transferrollen können im Wissensmanagementprozess bewusst gefördert werden. [...]“

Wissen erlaubt uns, Zusammenhänge, die wir der Welt unterstellen, reproduzierbar zu machen. Wissensmanagement erlaubt uns Wissen zu ordnen, das wir nicht selbst erworben haben.⁸⁰²

Insofern sollte Wissensmanagement zukünftig in seiner Multiperspektivität prominent auf der Tagesordnung einer jeden Öffentlichen Bibliothek stehen, sollten die notwendigen Fähigkeiten von Personen (Mitarbeitern oder Kunden) und Organisation(seinheit)en im Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten durch die Öffentlichen Bibliotheken als impulsgebender, kommunaler und systemischer Wissensmanager im Kontext des lebenslangen Lernens ausgebaut werden; sollte kooperatives Externes Wissensmanagement und technikgestützte Kommunikation breit und experimentell eingesetzt werden und sollte der Abhängigkeit eines erfolgreichen Internen Wissensmanagements von persönlichem Wissensaustausch, stetiger Qualifikation und einer autonomen wie vielfältigen Unternehmenskultur bewusst mit passgenauen Maßnahmen entsprochen werden.

⁸⁰² Neuser (2000), S. 94f.

VI. Literaturverzeichnis

Abell, Angela / Oxbrow, Nigel: Competing with knowledge. The information professional in the knowledge management age. London: Library Association Publications 2001

About the Knowledge Management Section | International Federation of Library Associations and Institutions [Online Ressource], o.J.

In: <http://www.ifla.org/en/about-the-km-section> (letzter Zugriff 28.02.2014)

Adelsberger, Heimo H. / Bick, Markus / Hanke, Thomas: Spaßfaktor Wissen – Sharing Cultures in Organisationen.

In: Essener Unikat 18 (2002), S. 74 – 81.

In: <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?id=10973> (letzter Zugriff 28.02.2014)

Aebi, Robert: Kundenorientiertes Knowledge Management. Erfolg durch Wissen über Markt und Unternehmen. München: Addison-Wesley 2000

All UK Towns & Cities in Population Order | UK Civic Pride Website, The. [Online Ressource, Stand 12.12.2007]

In: www.lovemymtown.co.uk/Populations/Towntable1.htm [Zugriff 12.12.2007]

Heute ist die Website aktualisiert nach dem Census von 2011:

All UK Towns & Cities in Population Order (2011 Census).

In: <http://www.lovemymtown.co.uk/Populations/TownsTable1.asp> (letzter Zugriff 28.02.2014)

Allianz des Wissens. 3. Berliner Forum Electronic Business zum Thema Wissensmanagement. [Online Ressource] Humboldt-Universität zu Berlin, Pressestelle, Informationsdienst Wissenschaft, 27.06.2002.

In: <https://www.idw-online.de/de/news?print=1&id=49957> (letzter Zugriff 28.02.2014)

Allsopp, Paul: What is agile working | The agile organisation – Work and Place in the 21th century [Online Ressource], o.J.

In: <http://agile.org.uk/what-is-agile-working/> (letzter Zugriff 28.02.2014)

Altmann, Oliver / Becker, Tom: Wissensmanagement innerhalb der Arbeitsorganisation (Öffentliche) Bibliothek.

In: BuB. Forum Bibliothek und Information 55, 7/8 (2003), S.451 - 452

Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verl. 2006

Arbeitskreis Wissensbilanz | Wissensbilanzen [Online Ressource], o.J.

URL: <http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen.htm> (letzter Zugriff 28.02.2014)

- Aufenanger, Stefan: Qualitative Analyse semistrukturierter Interviews. Ein Werkstattbericht.
In: Garz Detlef / Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdt. Verl. 1991, S. 35 - 59
- Badelt, Christoph: Handbuch der Non-Profit-Organisation: Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2002
- Ball, Rafael: Knowledge-Management – eine neue Aufgabe für Bibliotheken?
In: B.I.T. online 5 (2002), S. 23 - 34.
In: <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2002-01-idx.html> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Becker, Dirk: Analyse der Delphi-Methode und Ansätze zu ihrer optimalen Gestaltung. Frankfurt a.M.: Deutsch 1974
- Becker, Thomas: Bibliotheca Utopica? Überlegungen zum politischen Auftrag der Öffentlichen Bibliothek im Deutschland des ausgehenden 20. Jahrhunderts.
In: Bibliothek. Forschung & Praxis 23, 1 (1999), S. 14 - 38
- Becker, Tom (2004 a): Implementierung eines Kundeninformationssystems.
In: Information – Wissenschaft & Praxis 55, 6 (2004), S. 333 - 338
- Becker, Tom (2004 b): Mitarbeiterneueinführung als Maßnahme der Personalentwicklung. [unveröffentlichte Hausarbeit im Studiengang BMM] Stuttgart: März 2004, 15 S.
- Becker, Tom (2007a): Erwartungsmanagement. Ein Instrument im Kunden(bindungs)management der Bibliothek?
In: Bibliothek. Forschung und Praxis 31, 3 (2007), S. 326 - 327
- Becker, Tom (2007b): Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken. Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und den Büchereien Wien – Hauptbücherei Am Gürtel.
In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 54, 1 (2007), S. 26 - 34
- Becker, Tom (2007c ; Hrsg.): „Was für ein Service!“. Entwicklung und Sicherung der Auskunftsgüte von Bibliotheken. Wiesbaden: Dinges & Frick 2007
- Becker, Tom (2008a): IdeaStore Am Gasteig? Methodik und erste praktische Ergebnisse einer szenarienbasierten Zukunftswerkstatt der Münchner Zentralbibliothek in Raum, Funktion und Angebot.
In: Bibliothek. Forschung und Praxis 32, 3 (2008), S. 372 - 379
- Becker, Tom (2008b): Best Practice von heute – Potentiale für morgen. Ergebnisse aus Face-to-Face Interviews mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken. [Vortrag gehalten bei:] Wissen bewegen – Bibliotheken in der Informationsgesellschaft. 97. Deutscher Bibliothekartag, Mannheim, 3. - 6. Juni 2008, 2008

- Becker, Tom (2008c): Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken: Best Practise von heute - Potentiale für morgen. Ergebnisse aus Face-to-Face Interviews mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken // Knowledge Management in Public Libraries. Today's best practise - Tomorrow's opportunities. Results of Face-to-Face Interviews with knowledge experts from British and German large-city-libraries. [Zweisprachiges Handout] 97. Deutscher Bibliothekartag, Mannheim, 3. - 6. Juni 2008, 2008
- Becker, Tom (2010a): Die Mannheimer Zentralbibliothek implementiert die „Wissensbilanz – Made in Germany“: Ein Bericht über ein Pilotprojekt der fokussierten Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen einer Non-Profit-Organisation.
In: Bibliothek. Forschung und Praxis 34, 3 (2010), S. 337 - 353
- Becker, Tom (2010b): Mannheim Central Library implements the Intellectual Capital Statement „Made in Germany“. A Case Study. (Die Mannheimer Zentralbibliothek implementiert die „Wissensbilanz – Made in Germany“. Ein Bericht über ein Pilotprojekt der fokussierten Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen einer Non-Profit-Organisation) [Paper]. 76th IFLA General Conference and Assembly, Gothenburg, 10. - 15. August 2010 . Mannheim / Gothenburg 2010,
In: <http://conference.ifla.org/past/ifla76/95-becker-de.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Becker, Tom (2010c): Wissen bewegen! Die Zentralbibliothek in Mannheim bilanziert ihr intellektuelles Kapital: Ein (Kurz-)Bericht über ein Pilotprojekt der fokussierten Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen einer Non-Profit-Organisation.
In: Bibliotheksdienst 44, 6 (2010), S. 595 - 601
- Becker, Tom (2010d): Wissen im Quadrat – Bilanzierung des Intellektuellen Kapitals der Stadtbibliothek Mannheim / Zentralbibliothek im Stadthaus N1.
[Vortrag gehalten bei:] Menschen wollen Wissen! 4. Leipziger Kongress für Information und Bibliothek, 15. - 18. März 2010, 2010
- Becker, Tom (2010e): Wissensbilanz der Stadtbibliothek Mannheim / Zentralbibliothek im Stadthaus N1: Eine fokussierte Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen einer Non-Profit-Organisation am Beispiel der Stadtbibliothek Mannheim – Zentralbibliothek im Stadthaus N1 [unveröffentl. Auditierungsvorlage für Fraunhofer IPI, Berlin]. Mannheim 2010
- Becker, Tom (2010f): Wandel im Quadrat : Change Management beim Einsatz von RFID in der Stadtbibliothek Mannheim – Zentralbibliothek im Stadthaus N1, S. 71 - 110 .
In: Gut ist uns nicht gut genug! : Methoden zur Qualitätssicherung und perspektivischen Portfoliobestimmung für Bibliotheken. B.I.T.-Online-Sonderband, Dinges & Frick 2010
- Becker, Tom (Hrsg.): Wissensbilanz ‚Made in Germany‘ der Stadtbibliothek Mannheim / Zentralbibliothek im Stadthaus N1. Eine fokussierte Bestandsaufnahme von immateriellen Besitz-

- ständen einer Non-Profit-Organisation // ,Intellectual Capital Statement - Made in Germany' of the Mannheim Public Library / Central Library Town Hall N1. A focused inventory of immaterial assets in a non profit organisation. Wiesbaden: Dinges & Frick 2011
- Becker, Tom / Flicker, Anja: Die Toolbox 'Wissensbilanz – Made in Germany' zum Anfassen. [Vortrag gehalten bei:] Bibliotheken für die Zukunft – Zukunft für die Bibliotheken, 100. Deutscher Bibliothekartag, Berlin, 7 – 10. Juni 2011, 2011.
- Becker, Tom / Flicker, Anja: Wissensmanagement und Wissensbilanzen in (Öffentlichen) Bibliotheken – Ein Exkurs.
In: Georgy, Ursula / Schade, Frauke (Hrsg.): Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. München: de Gruyter 2012, S. 257 - 286
- Becker, Tom: Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken. Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek – Zentralbibliothek Am Gasteig und den Wiener Büchereien – Hauptbücherei Am Gürtel. [Vortrag gehalten bei:] 95. Deutscher Bibliothekartag, Dresden, 21. – 24. März 2006, 2006
- Becker, Tom: Knowledge-Management – Ein Instrument für Öffentliche Bibliotheken?
In: Bibliothek. Forschung und Praxis 27, 3 (2003), S. 181 - 188
- Becker, Tom: Mitarbeiterführung in Bibliotheken: Überlegungen zu einem vernachlässigten Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements.
In: Bibliothek. Forschung und Praxis 30, 1 (2006), S. 76 - 83
- Bereiter, Markus: Inwiefern betreiben Öffentliche Bibliotheken Knowledge Management. Analyse und Interpretation von Ansätzen des Knowledge Management aus der Literatur hinsichtlich eines neuen Dienstleistungsangebots der Öffentlichen Bibliotheken. [Diplomarbeit] Stuttgart: Hochschule der Medien 2000
- Bertele, Maria / Obermeier, Ilona: Mystery Shopping durch Kundengruppen als Evaluierungsmethode für die Kommunikation an Auskunft- und Servicetheken.
[Vortrag gehalten bei:] 100. Deutscher Bibliothekartag, Berlin, 7. - 10. Juni 2011.
In: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2011/1141> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (Hrsg.): Bibliothek 2007. Strategiekonzept. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung 2004
- Bierbrauer, Susan / Spaleck, Sebastian: Wissensschaffung nach Nonaka und Takeuchi. Arbeitspapiere Wissensmanagement 4/2000, Stuttgart: Hochschule der Medien 2000.
In: <http://mitglied.multimania.de/sozialinformatik2/website/faecher/dokus/wm/Wissensschaffung.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Bierhoff, Hans Werner (Hrsg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen: Hogrefe 2006

- Big Lottery Funds | Full list of Community Libraries awards [Online Ressource, Stand Juli 2007]
 URL: <http://www.biglotteryfund.org.uk/uk-wide/global-content/press-releases/england/full-list-of-community-libraries-awards> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich 2003
- Bohnsack, Ralf / Nentwig-Gesemann, Iris / Nohl, Arnd-Michael: Einleitung.
 In: Bohnsack, Ralf / Nentwig-Gesemann, Iris / Nohl, Arnd-Michael (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. 2007, S. 9 - 28.
- Bommer, Jürgen: Methoden der Zukunftsforschung.
 In: Analysen und Prognosen 1, 5 (1969), S. 17- 19
- Books and the Consumer Summary Report. London: BML 2006
- Bornemann, Manfred / Reinhardt, Rüdiger: Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien. Berlin: Erich Schmidt 2008
- Bortz, Jürgen / Döring, Nikola: Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin: Springer 1995
- Brauers, Jutta / Weber, Martin: Szenarioanalyse als Hilfsmittel der strategischen Planung. Methodenvergleich und Darstellung einer neuen Methode.
 In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 56, 7 (1986), S. 631 - 652
- Brockhaus. Enzyklopädie in 30 Bänden. Leipzig / Mannheim: Brockhaus 2006
 Band 8 EMAS – FASY (2006)
 Band 11 GLAS – HANE (2006)
- Brosi, Walter / Krekel, Elisabeth M. / Ulrich, Joachim Gerd: Delphi als ein Planungsinstrument der Berufsbildungsforschung? Erste Ergebnisse einer BIBB-Studie.
 In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 28, 6 (1999), S. 11 - 16
- Bruhn, Manfred / Tilmes, Jörg: Social Marketing. Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer 1994
- Büdenbender, Ulrich / Strutz, Hans: Gabler Kompakt-Lexikon Personal. 1000 Begriffe zu Personalwirtschaft – Personalmanagement – Arbeits- und Sozialrecht. Wiesbaden: Gabler 2003
- Bundesministerium für Forschung und Technologie (Hrsg.): Deutscher Delphi-Bericht zur Entwicklung von Wissenschaft und Technik. Bonn: Bundesministerium für Forschung und Technologie, Referat Öffentlichkeitsarbeit 1993
- Campbell, Donald. T.: Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution.
 In: General Systems. Yearbook of the Society for General Systems Research, 14 (1969), S. 69 - 85.
- Campus-Management. 2 Bände. Frankfurt a. M.: Campus-Verl. 2003

- Cannon, Tom / Nathan, Max / Westwood, Andy: Welcome to the Ideopolis. Working Paper. London: The Work Foundation 2003.
In: http://ideopolis.info/downloads/ideopolis_r01.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Capellaro, Christof / Jänsch, Wolfgang: Delphi-Studie zur inhaltlichen Weiterentwicklung des Instituts für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. [Interner Bericht] Berlin: Humboldt-Universität 2005
- Capurro, Rafael: Skeptisches Wissensmanagement. [Online Ressource]
[Vortrag gehalten bei:] Akademie für Technikfolgeabschätzung 23. Januar 2001.
In: <http://www.capurro.de/wm-afta.html> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Capurro, Rafael: Wissensmanagement in Theorie und Praxis.
In: Bibliothek. Forschung & Praxis 22, 3 (1998), S. 346 – 355
- Christmann, Ursula: Textverstehen.
In: Funke, Joachim / Frensch, Peter A. (Hrsg.): Handbuch der Allgemeinen Psychologie. Kognition (Handbuch der Psychologie, Bd. 5). Göttingen: Hogrefe 2006, S. 612 - 620
- CILIP | Chartered Institute of Library and Information Professionals [Online Ressource], o.J.
URL: <http://www.cilip.org.uk/> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- CILIP | Public and Mobile Libraries Group [Online Ressource], o.J.
URL: <http://www.cilip.org.uk/about/special-interest-groups/public-and-mobile-libraries-group> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- CILIP in the knowledge economy: a leadership strategy. The report of the competitiveness and the knowledge based economy. Executive Advisory Group to CILIP. London 2002.
In: <http://www.cilip.org.uk/filedownloadslibrary/policy%20and%20advocacy/keagreport.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Cities of the future: Global competition, local leadership | Mega trends dominate the future development of cities [Online Ressource], o.J.
In: <http://www.pwc.com/gx/en/government-public-services/issues-trends/index.jhtml> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Cities of the future: global competition, local leadership. o.O.: PriceWaterhouseCoopers 2005
In: http://www.pwc.com/en_GX/gx/government-public-sector-research/pdf/cities-final.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Conferences | Knowledge Management Section | International Federation of Library Associations and Institutions [Online Ressource], o.J.
In: <http://www.ifla.org/km/conferences> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Creaser, Claire / Maynard, Sally / White, Sonya: LISU Annual Library Statistics 2006. Featuring trend analysis of UK public and academic libraries 1995-2005. Loughborough: LISU 2006.

- URL: <http://www.lboro.ac.uk/microsites/infosci/lisu/downloads/als06.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Cuhls, Kerstin (Hrsg.): Delphi-Bericht 1995 zur Entwicklung von Wissenschaft und Technik. Mini-Delphi. Bonn : Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Referat Öffentlichkeitsarbeit 1996
- D-A-CH Wissensmanagement Glossar, Version 1.1. Arbeitskreis Wissensmanagement u.a. o.J.
In: http://wm-wiki.wikispaces.com/file/view/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Dalkey, Norman Crolee: The Delphi Method. An experimental study of group opinion. Santa Monica: Rand Corp. 1969
- Davenport, Thomas H. / Prusak, Laurence: Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß... Das Praxisbuch zum Wissensmanagement. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie 1998
- Department for Culture, Media and Sports. [Online Ressource], o.J.
In: <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Deutsche Bibliotheksstatistik | Variable Auswertung am 13.11.2007 [Online Ressource]
In: <http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Diekmann, Andreas: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek: Rowohlt 1999
- Duden. Das neue Wörterbuch der Szenesprachen. Mannheim [u.a.]: Dudenverlag 2009
- Duden Deutsches Universalwörterbuch. Mannheim [u.a.]: Dudenverlag 2011
- Duffield, Christine M.: The Delphi technique. A comparison of results obtaining using two expert panels.
In: International Journal of Nursing studies 30, 3 (1993), S. 227 - 237
- Ecker, Hans-Peter / Landwehr, Jürgen / Settekorn, Wolfgang / Walther, Jürgen: Textform Interview. Darstellung und Analyse eines Kommunikationsmodells. Düsseldorf: Pädagogischer Verl. Schwann 1977
- Eder, Klaus: Geschichte als Lernprozess. Zur Pathogenese politischer Modernität in Deutschland. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1985
- Ein neues Management-Instrument für den deutschen Mittelstand – und für Bibliotheken! Wissensbilanz – Made in Germany unterstützt die strukturelle Weiterentwicklung.
In: FachbuchJournal 3, 6 (2011), S. 22 - 25

- In: <http://www.robertfreund.de/blog/wp-content/uploads/2011/12/Buchmesse-2011.pdf>
(letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Enabling Agile Working: Working for the Future. Birmingham City Council 2010
- Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL), Band IV: Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995
- Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL), Band IX: Handwörterbuch der Planung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1989
- Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL), Band X: Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995
- Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement. CEN/ISSS Knowledge Management Workshop. Brüssel 2004.
In: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAGuide.pdf>
(letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Felbert, Dirk von: Wissensmanagement in der unternehmerischen Praxis.
In: Pawlowsky, Peter (Hrsg): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler 1998, S. 119 - 142
- Flechtheim, Ossip K.: Futurologie. Der Kampf um die Zukunft. Köln: Verl. Wissenschaft und Politik 1970
- Flicker, Anja: Wissensmanagement in der Praxis: Einführung und Anwendung in der Stadtbücherei Würzburg
[Vortrag gehalten bei:] 101. Deutscher Bibliothekartag, Hamburg, 22. - 25. Mai 2012.
In: http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2012/1261/pdf/Flicker_WM_Praxis_WUe_23_05_2012.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Framework for the future. Libraries, learning and information in the next decade. Department for Culture, Media and Sport (DCMS), corp creator. London, 2003.
In: <http://dera.ioe.ac.uk/4709/> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Franke, Reimund / Zerres, Michael P.: Planungstechniken. Instrumente für zukunftsorientierte Unternehmensführung. 3. Aufl. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allg. Zeitung, Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher 1992
- Freund, Robert: „Schreyögg, G.; Geiger, D. (2003): Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein?“ [Rezension, publiziert am 5. April 2009].
In: <http://www.robertfreund.de/blog/2009/04/05/schreyogg-g-geiger-d-2003-kann-die-wissensspirale-grundlage-des-wissensmanagements-sein/> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Frommann, Uwe: Die Methode 'Lautes Denken'. Portalbereich Didaktisches Design | e-teaching.org [Stand: 05. August 2005]

In: http://www.e-teaching.org/didaktik/qualitaet/usability/Lautes%20Denken_e-teaching_org.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Fuchs-Heinritz, Werner (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften 2011

Gantert, Klaus / Hacker, Rupert: Bibliothekarisches Grundwissen. 8. Aufl. München: Saur 2008

Garz, Detlef / Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdt. Verl. 1991

Gaßen, Helga: Wissensmanagement – Grundlagen und IT-Instrumentarien. Arbeitspapiere WI Nr. 6/1999. Mainz: Johannes Gutenberg-Universität, Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik 1999.

In: <http://home.base.be/vt6195217/Wissensmanagement,%20grundlagen%20und%20instrumentarium.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Gates, Bill: Digitales Business. Wettbewerb im Informationszeitalter. München: Heyne 1999

Gaul, Wolfgang: Datenanalyseverfahren.

In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band IV: Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995, Spalte 414 – 420

Gaus, Wilhelm: Dokumentations- und Ordnungslehre. Theorie und Praxis des Information-Retrieval. 5. Aufl. Berlin: Springer 2005

Gausemeier, Jürgen / Fink, Alexander / Schlake, Oliver: Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien. 2. Aufl. München: Hanser 1996

Georgy, Ursula / Schade, Frauke (Hrsg.): Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Berlin: de Gruyter Saur 2012

Geschka, Horst / Hammer, Richard: Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung.

In: Hahn, Dietger / Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 7. Aufl. Heidelberg: Physica-Verl. 1997, S. 464 – 489

Götz, Klaus (Hrsg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. 2. Aufl. München: Hampp 2000

Götze, Kristina: Individuelles Wissensmanagement in Theorie und Praxis am Beispiel der Salzgit-ter Service und Technik GmbH (SZST). Braunschweig: Technische Universität Braunschweig, Institut für Sozialwissenschaften 2005.

In: http://www.mywibb.de/fileadmin/docs/publikationen/2006/ha_individuelles_wima_beispiel_szst.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)

- Goulding, Anne: Public Libraries in the 21st Century: Defining Issues and Debating the Future. Aldershot: Ashgate 2006
- Grafstat – Das Fragebogenprogramm [Online Ressource, Stand: Ausgabe 2012]
In: <http://www.grafstat.de/> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Greitemeyer, Tobias / Fischer, Peter / Frey, Dieter: Erwartungen und soziales Schema.
In: Bierhoff, Hans Werner / Frey, Dieter (Hrsg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. (Handbuch der Psychologie, Bd. 3). Göttingen: Hogrefe 2006, S. 336 - 345
- Grudowski, Stefan: Knowledge-Management in der Industrie – und wo bleibt das Knowledge-Management der öffentlichen Verwaltung und der Bibliotheken?
In: Buch und Bibliothek. BuB 52, 4 (2000), S. 310 - 314
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949. In: Grundgesetz GG. Menschenrechtskonvention, Europäischer Gerichtshof, Bundesverfassungsgerichtsgesetz, Parteiengesetz, Untersuchungsausschussgesetz, Vertrag über die Europäische Union idF des Vertrags von Lissabon, Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union und Charta der Grundrechte der Europäischen Union. München: Beck-Texte im dtv, 2013
- Grundlagen für gute Bibliotheken. Leitlinien für Entscheider. Berlin: BID – Bibliothek & Information Deutschland 2008
In: http://www.bideutschland.de/download/file/21%20GUTE%20GRUENDE-Anlagen_endg_16-1-09.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Güldenberger, Stefan: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz. 4. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. 2003
- Gust von Loh, Sonja: Wissensmanagement und Informationsbedarfsanalyse in kleinen und mittleren Unternehmen, Teil 1: Grundlagen des Wissensmanagements.
In: Information - Wissenschaft & Praxis 59, 2 (2008), S. 118 - 126
- Gust von Loh, Sonja: Wissensmanagement und Informationsbedarfsanalyse in kleinen und mittleren Unternehmen, Teil 2: Wissensmanagement in KMU.
In: Information - Wissenschaft & Praxis 59,2 (2008), S. 127 - 136
- Hacker, Rupert: Bibliothekarisches Grundwissen. 7. Aufl. München: Saur 2000
- Häder, Michael: Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 2. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl. 2009
- Häder, Michael: Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden: Westdt. Verl. 2002
- Häder, Michael: Die Expertenauswahl bei Delphi-Befragungen. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUM) 2000.
In: http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/howto/how-to5mh.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)

- Haefner, Georg: Mensch und Computer im Jahre 2000. Ökonomie und Politik für eine human computerisierte Gesellschaft. Basel: Birkhäuser 1984
- Hansmann, Karl-Werner: Prognoseverfahren.
In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band IV: Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995, Spalte 2171 - 2183
- Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. Zürich: Orell Füssli 2007
- Hedelund, Lone: What is Community Center Gellerup? In: IFLA Conference Proceedings 2007, o.S.
- Heid, Ulrike: Ein Konzept für Wissensmanagement – Vergleich zwischen Wissensmanagement und Informationsmanagement.
In: Nfd: Information – Wissenschaft und Praxis 51, 7 [2000], S. 415 – 424
- Herrmann, Jochen: Building connections, not collections. Wissensmanagement und Spezialbibliotheken: Überlegungen zur Zukunft von Spezialbibliotheken.
In: Buch und Bibliothek. BuB 52, 9 (2000), S. 570 - 577
- Hickstein, Alexander Carsten: Spracheingabe in ein feldstrukturiertes Datenbanksystem zum Einsatz im Wissensmanagement.
In: Information – Wissenschaft & Praxis 59, 3 (2008), S. 171 - 174
- Hillmann, Karl-Heinz: Wörterbuch der Soziologie. 5. Aufl. Stuttgart: Kröner 2007
- Hitzler, Ronald / Honer, Anne / Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdt. Verl. 1994
- Hitzler, Ronald: Wissen und Wert des Experten. Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung.
In: Hitzler, Ronald / Honer, Anne / Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdt. Verl. 1994, S. 13 - 30.
- Hobohm, Hans Christoph: Bibliothekare entdecken Wissensmanagement und die Dokumentation – Jahreskonferenz der IFLA in Boston 2001.
In: Nfd: Information – Wissenschaft und Praxis 52, 8 (2001), S. 483 - 485
- Hobohm, Hans Christoph (2004a ; Hrsg.): Knowledge-Management. Libraries and Librarians Taking Up the Challenge. IFLA Publication Bd. 108. München: Saur 2004
- Hobohm, Hans Christoph (2004b): Knowledge-Management - Libraries and Librarians Taking Up the Challenge. An Overview. In: Hobohm (2004a), S. 7 - 10
- Honer, Anne: Interview.
In: Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch. Opladen: Leske + Budrich 2003, S. 94 - 99

- Hopfenbeck, Waldemar / Müller, Manuela / Peisl, Thomas: Wissensbasiertes Management. Ansätze und Strategien zur Unternehmensführung in der Internet-Ökonomie. Landsberg: Verl. Moderne Industrie 2001
- Horvath, Peter / Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens großes Controllinglexikon. München: Vahlen 2003
- Hummert, Gabriele / Kustos, Annette / Roos, Martin: Wissensmanagement in Bibliotheken: „learning library“. Testbetrieb der Lernumgebung APOSDLE in der Abteilung Information der UB Hagen.
In: Bibliotheksdienst 45, 6 (2011), S. 538 - 583
- Hyams, Elspeth: Take time to think. In: Library & Information Update 4, 11 (2005), p. 24-26,
idea – Library Learning Information | The Idea Story [Online Ressource], o.J.
In: http://www.ideastore.co.uk/en/containers/universal/about_us_the_idea_story (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- IFLA | Claudia Lux, IFLA President 2007-2009. [Online Ressource], o.J.
In: <http://www.ifla.org/past-presidents/archive/lux> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- IFLA/UNESCO Public Library Manifesto | Öffentliche Bibliothek (German Version) [Online Ressource, Stand: 1994]
In: <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/germ.htm> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Im Blickpunkt: Gründung Bundesverband Wissensbilanzierung.
In: WissensWert – Sonderausgabe: Gründung Bundesverband Wissensbewertung. Hrsg. vom Fraunhofer IPK – Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik. Ausgabe 15, Februar 2012, S. 1
In: http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/WissensWert_Ausgabe15_Feb2012.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Institut für Technikfolgen-Abschätzung der Österreichischen Akademie der Wissenschaften (Hrsg.): Delphi-Report Austria I – Technologie-Delphi I: Konzept und Überblick: Wien: Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr 1998
In: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/delphi1_technologie_konzept_aich_holzeretal.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Jahrbuch der Öffentlichen Bibliotheken. Ausgabe 2006/2007. Bad Honnef: Bock + Herchen 2006
- Jones, Alexandra / Williams, Laura / Lee, Neil / Coats, David / Cowling, Marc: Ideopolis: Knowledge City-Regions. London: The Work Foundation 2006
In: http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/60_60_Ideopolis_Complete.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Jones, Alexandra / Williams, Laura / Lee, Neil / Coats, David / O’Keeffe, Áine: Enabling Cities in the Knowledge Economy. An independent report prepared for the Department for Communities and Local Government. London: Department for Communities and Local Government 2006

In: www.eukn.org/dsresource?objectid=147869 (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Jungierek, Michail / Schulenburg, Frank / Raschka, Achim: Der „McDonald's der Informationen“?: Ein Blick hinter die Kulissen des kollaborativen Wissensmanagements in der deutschsprachigen Wikipedia.

In: Bibliothek. Forschung und Praxis 31, 2 (2007), S. 225 – 229

Kahn, Herman / Wiener, Anthony J.: Ihr werdet es erleben. Voraussagen der Wissenschaft bis zum Jahre 2000. Wien: Molden 1968

Key role in local futures stressed. In: Library & Information Update 4, 3 (2005) p. 15

Kienzle, Bertram (Hrsg.): Zustand und Ereignis. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1994

Kieser, Alfred / Stegmüller, Rudi: Neue Mitarbeiter, Führung von.

In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Band X: Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995, Sp. 1636 - 1642

Kieser, Alfred: Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. Frankfurt a.M.: Kommentator-Verl. 1985

Kirch-Verfuß, Gabriele: Information Professionals als Wissensmanager.

In: Information – Wissenschaft & Praxis 55, 5 (2004), S. 269 - 272

Kirsch, Werner / Bamberger, Ingolf / Gabele, Eduard/ Klein, Heinz Karl: Betriebswirtschaftliche Logistik. Systeme, Entscheidungen, Methoden. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verl. Gabler 1973

Klug, Anna Kathrin: Die Wissensbilanzierung in Bibliotheken. Chancen und Probleme bei der Anwendung des Modells „Wissensbilanz – Made in Germany“. Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010

Knowledge Management Section | International Federation of Library Associations and Institutions [Online Ressource], o.J.

In: <http://www.ifla.org/km> (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Wissensmanagement in Kommunalverwaltungen. KGSt-Bericht Nr. 7/2001. Köln: KGSt 2001

König, René: Das Interview. Formen, Technik, Auswertung. 3. Aufl. Köln: Kiepenheuer & Witsch 1962

Konrad, Klaus: Lautes Denken.

In: Mey, Günter / Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften 2010, S. 476 - 490

Kotthoff, Hermann: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: Ed. Sigma 1997

Kreibich, Rolf: Zukunftsforschung. Arbeitsbericht Nr. 23/2006. Berlin: IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung / Institute for Futures Studies and Technology Assessment 2006

In: http://www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/IZT_AB23.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Kreibich, Rolf: Zukunftsforschung. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL): Band IV: Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995, Spalte 2814 - 2834.

Kriz, Jürgen / Lisch, Ralf: Methoden-Lexikon für Mediziner, Psychologen Soziologen. München: Psychologie-Verl.-Union 1988

Kuß, Alfred: Befragungsmethoden.

In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL): Band IV: Handwörterbuch des Marketing. 2.Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995, Spalte 190 - 200

Kuß, Alfred: Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. Wiesbaden: Springer Gabler 2012

Lee, Neil: Ideopolis: Knowledge City-Regions: Distinctiveness and Cities – Beyond 'Find and Replace' Economic Development? London: The Work Foundation 2007

In: http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/50_distinctiveness_final.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Lehner, Franz: Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München: Hanser 2009

Lexikon der Psychologie. In fünf Bänden. Heidelberg: Spektrum Akad. Verl. 2000 - 2002

Libraries, Archives, Museums and Publishing Online Statistics Tables | Number of Libraries. Loughborough University. [Online Ressource, Stand 13.11.2007], o.S.

In: <http://www.lboro.ac.uk/departments/dils/lisu/lampost09/inst09.html> (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Linstone, Harold A. / Turoff, Murray (Hrsg.): The Delphi Method. Techniques and Applications. Reading, Mass.: Addison Wesley 1975

Linstone, Harold A.: Eight Basic Pitfalls. A Checklist.

In: Linstone, Harold A. / Turoff, Murray: The Delphi Method. Techniques and Applications. Reading, Mass.: Addison Wesley 1975, S. 573 - 586

Linstone, Harold A.: The Delphi-Technique.

In: Fowles, Jib (Hrsg.): Handbook of Futures Research. Westport / London: Greenwood Press 1978, S. 273 - 300

MacGill, Michael E. / Slocum, John W.: Das intelligente Unternehmen: Wettbewerbsvorteile durch schnelle Anpassung an Marktbedürfnisse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1996

Malo, Markus: Wiki als Werkzeug für das Wissensmanagement in Bibliotheken.

In: ABI-Technik 26, 4 (2006), S. 230 - 236

Management Legend: Trust Never Goes Out Of Style. [Online Ressource, Stand: 06.04.2001]

In: InformationWeek - Connecting the Business Technology Community vom 06.04.2001

In: <http://www.informationweek.com/management-legend-trust-never-goes-out-of-style/d/d-id/1010759?> (letzter Zugriff 28.02.2014)

Mandl, Heinz: Wissensmanagement lernen. Abstract zu: Folienpräsentation eines Vortrags gehalten auf der „1. Konferenz Professionelles Wissensmanagement 2001“

In: http://wm2001.aifb.uni-karlsruhe.de/invited/programm_detail_ev4_frame.htm (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Marotzki, Winfried: Leitfadeninterview.

In: Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch. Opladen: Leske + Budrich 2003, S. 114

Maurer, Hermann: Wissensmanagement – ein neuer Hype der Informatiker? Skript zum Vortrag im Rahmen der 6. Bielefeld Conference „Informationsqualität für alle und ihre Kosten“, 5. – 7. Februar 2002

In: <http://conference.ub.uni-bielefeld.de/archiv/2002/lectures/Maurer.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Mayer, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4. Aufl. München: Oldenbourg 2008

Merrick, Timothy R.: The role of public libraries in knowledge cities.

In: Library Student Journal 2009, Vol. 4, o.S.

In: <http://librarystudentjournal.org/index.php/lsj/article/view/88/225> (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hrsg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Berlin: Springer 2005

Mertins, Kai / Wang, Wen-Huan (2010a): Fit fürs Wissensbilanzaudit – Made in Germany. Informationen zur Zertifizierung einer Wissensbilanz für Unternehmen. Berlin: Fraunhofer IPK 2010

In: http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Fit_fuers_Wissensbilanzaudit.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)

- Mertins, Kai / Wang, Wen-Huan (2010b): Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen – Made in Germany. Grundlage zur Begutachtung und Zertifizierung von Wissensbilanzen. Berlin: Fraunhofer IPK 2010
In: http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Qualitaetsanforderungen_an_Wissensbilanzen.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Mertins, Kai / Wang, Wen-Huan: Fit fürs Wissensbilanzaudit – Made in Germany. Informationen zur Zertifizierung einer Wissensbilanz für Unternehmen. Zusatzmodul zum Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin: Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Bereich Unternehmensmanagement 2010
In: www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/2012_Fit_fuers_Wissensbilanzaudit.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike: Expertenwissen und Experteninterview.
In: Hitzler, Ronald / Honer, Anne / Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdt. Verlag 1994, S. 180 - 192
- Miskovic, Daniel: Die Rolle der Competitive Intelligence im innerbetrieblichen Wissensmanagement.
In: Information – Wissenschaft & Praxis 61, 2 (2010), S. 138 - 142
- Mißler-Behr, Magdalena: Methoden der Szenarioanalyse. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 1993
- Mittelman, Angelika: Wissensmanagement. Grundlagen. [Online-Ressource, Stand: Januar 2005]
In: <http://www.artm-friends.at/am/km/km-d/km-basics-d.html> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Monacensia – Das literarische Gedächtnis der Stadt München. [Online-Ressource], o.J., o.S.
In: <http://www.muenchner-stadtbibliothek.de/literaturarchiv/monacensia/> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Muddiman, Dave: Open to All? The Public Library and Social Exclusion. Volume 3: Working Papers. London: Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries 2000
In: <http://eprints.rclis.org/7129/1/vol3preface.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Mühlethaler, Barbara: Wissensmanagement. Stand der Forschung und Diskussionsschwerpunkte. Eine Analyse deutsch- und englischsprachiger Literatur. Schalunen 2005
In: <http://www.publicmanagement.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Muehlethaler-Barbara.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Müller, Johannes: Arbeitsmethoden der Technikwissenschaften. Systematik, Heuristik, Kreativität. Berlin: Springer 1990

National Archives, The | City Status (Website, o.J.)

URL: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dca.gov.uk/constitution/city/cityhome.htm> (01.09.2013)

National Archives, The | City Status | Background Information [Online Ressource], o.S.

In: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dca.gov.uk/constitution/city/citygj.htm> (01.09.2013)

National Archives, The | Public Libraries and Museums Act 1964 [Online Ressource, Stand: 1964], o.S.

In: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1964/75> (letzter Zugriff: 28.02.2014)

National framework for KM urged.

In: Library & Information Update 2, 7 (2003), p. 10

Neuser, Wolfgang: Nichtwissen. Eine konstitutive Bedingung für den Entwurf von Welt.

In: Götz, Klaus (Hrsg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. 2. Aufl. München: Hampp 2000, S. 85 – 95.

Nohr, Holger (2000 a): Einführung in das Wissensmanagement – Reader zu einem Seminar an der Fachhochschule Hamburg im Wintersemester 2000/2001. Arbeitspapiere Wissensmanagement 5/2000, Stuttgart: Fachhochschule Stuttgart 2000

In: http://www.rolotec.ch/blog/archives/KM_basics.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Nohr, Holger (2000 b): Wissensmanagement in Stuttgarter Unternehmen - Ergebnisse eine Umfrage. Arbeitspapiere Wissensmanagement 10/2000, Stuttgart: Fachhochschule Stuttgart 2000

In: <http://cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/hwwa/edok01/hbi/APW2000-10.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a. M.: Campus-Verl. 1997

Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka: The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford Press 1995

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler 1998

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2005

Oelsnitz, Dietrich von der / Hahmann, Martin: Wissensmanagement. Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen. Stuttgart: Kohlhammer 2003

Oxford Dictionary of English. Second Edition. Oxford: Oxford University Press 2005

- Oxford English Dictionary, The. Vol. 1 – 20. XV, Ser – Soosy. Second Edition. Oxford: Clarendon Press 1989
- Paraskevova, Jaroslava / Bayer, Sabine / Reißland, Barbara / Dahm, Thomas / Rehm, Susanne / Wesslowski, Martin: Entscheidungshilfen für Wissensmanagement (WM).
In: Information – Wissenschaft & Praxis 55, 5 (2004), S. 273 - 274
- Patrick S.W. Fong: Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships.
In: International Journal of Project Management 21, 7 (2003), S. 479 – 486
- Pautzke, Gunnar: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. Hersching: Kirsch 1989
- Pawlowsky, Peter (Hrsg.): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler 1998
- Petkoff, Boris: Wissensmanagement. Von der computerzentrierten zur anwenderorientierten Kommunikationstechnologie. Bonn: Addison-Wesley 1998
- Pfiffner, Martin / Stadelmann, Peter: Expertenwissen von Wissensexperten. In: Hitzler, Ronald / Honer, Anne / Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdt. Verlag 1994, S. 146 - 154
- Pfoser, Alfred: Die Bibliothek als Bühne. Am Beispiel der Wiener Hauptbücherei.
In: Bibliothek – Forschung – Praxis 31, 1 (2007), S. 51 - 60
- Pieler, Dirk: Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement – Wissensmanagement – Change-Management – Culture-Management. Wiesbaden: Gabler 2001
- Pinto, Leonor Gaspar: Building a culture of assessment in Lisbon public libraries: a knowledge management approach. In: Libraries: Dynamic Engines for the Knowledge and Information Society. IFLA General Conference and Council, 72. Seul, 2006, o.S.
- Plassmann, Engelbert / Rösch, Hermann / Seefeldt, Jürgen / Umlauf, Konrad: Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. Eine Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Harrassowitz 2011
- Policy. Supporting the library services provided by local authorities and making sure there is a national collection of published material. [Online-Ressource], o.J.
In: <https://www.gov.uk/government/policies/supporting-the-library-services-provided-by-local-authorities> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Potential of knowledge management in public libraries. Conference Session 141 | IFLA World Library and Information Congress | 78th IFLA General Conference and Assembly 11-17 August 2012, Helsinki, Finland [Online Ressource], o.J.
In: <http://conference.ifla.org/past/2012/session-141.htm> (letzter Zugriff: 28.02.2014)

- Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai : Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler 1999
- Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai : Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2003
- Prof Anne Goulding [Online-Ressource], o.J.
in: <http://www.victoria.ac.nz/sim/about/staff/anne-goulding> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Prof. Dr. Konrad Umlauf [Online-Ressource], o.J.
In: <https://www.ibi.hu-berlin.de/forschung/oefbib/mitarbeiter/homepage> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Qvortrup, Lars: The public library. From information access to knowledge management. A theory of knowledge and knowledge categories.
In: Information Research 12 (2007) 4, p. 1-16.
In: <http://InformationR.net/ir/12-4/colis/colis17.html> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Raab-Steiner, Elisabeth ; Benesch, Michael: Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. Wien: Facultas 2008
- Ratzek, Wolfgang / Zwicker, Marietta: Integriertes Wissensmanagement als strategischer Erfolgsfaktor für die Zukunft
In: Nfd: Information – Wissenschaft und Praxis 50, 6 (1999), S. 339-346
- Reibnitz, Ute von / Geschka, Horst: Die Szenario-Technik – ein Instrument der Zukunftsanalyse und strategischen Planung.
In: Töpfer, Armin / Andrae, Michael / Afheldt, Heike (Hrsg.): Praxis der strategischen Unternehmensplanung. Frankfurt a.M.: Metzner 1983, S. 125 - 170
- Reibnitz, Ute von: Szenarien – Optionen für die Zukunft. Hamburg: McGraw-Hill 1987
- Reibnitz, Ute von: Szenario-Planung
In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL): Band IX: Handwörterbuch der Planung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1989, Sp. 1980 - 1996
- Reibnitz, Ute von: Szenario-Technik. Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung. Wiesbaden: Gabler 1991
- Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001 a): Eine integrative Sicht auf das Managen von Wissen.
In: Wissensmanagement. Online-Ausgabe 5 September/Okttober (2001), S. 51 - 55
In: http://www.wissensmanagement.net/online/online_artikel_archiv/fachbeitraege/ausgabe/artikel/eine_integrative_sicht_auf_das_managen_von_wissen-1.html (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001 b): Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim: Beltz 2001

- Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001 c): Wissen managen – das Münchener Modell. Forschungsbericht Nr. 131. München: LMU / Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie 2001
In: http://epub.ub.uni-muenchen.de/239/1/FB_131.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Reinmann-Rothmeier, Gabi / Mandl, Heinz: Individuelles Wissensmanagement: Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz. München: Huber 2000
- Reinmann-Rothmeier, Gabi / Mandl, Heinz: Wissensmanagement. Eine Delphi-Studie. Forschungsbericht Nr. 90. München: LMU / Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie 1998
- Reinmann-Rothmeier, Gabi / Mandl, Heinz: Wissensmanagement. Modewort oder Element der lernenden Organisation?
In: Personalführung 12 (1999), S. 18 - 23
- Reinmann, Gabi / Mandl, Heinz: Psychologie des Wissensmanagements – Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen: Hogrefe 2004
- Reinmann, Gabi: Individuelles Wissensmanagement – ein Rahmenkonzept für den Umgang mit personalem und öffentlichem Wissen. (Arbeitsbericht Nr. 5). Augsburg: Universität Augsburg, Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät, Medienpädagogik 2005
In: <http://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/files/372/Arbeitsbericht05.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Reinmann, Gabi: Informationskompetenz und persönliches Wissensmanagement. In: Sühl-Strohmer, Wilfried (Hrsg): Handbuch Informationskompetenz. Berlin/Boston: De Gruyter 2012
- Reinmann, Gabi: Lehren als Wissensarbeit? Persönliches Wissensmanagement mit Weblogs.
In: Information – Wissenschaft & Praxis 59, 1 (2008), S. 49 - 57
- Research Methodologies | Hype Cycles | Interpreting Technology Hype [Online-Ressource], o.J.
In: <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp> (letzter Zugriff 28.02.2014)
- Richter, Manfred: Personalführung. Grundlagen und betriebliche Praxis. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1994
- Riedl, Rupert: Biologie der Erkenntnis. Die stammesgeschichtlichen Grundlagen der Vernunft. Berlin: Parey 1980
- Rockenbach, Susanne: Verführung zu Leben und Lernen in der Bibliothek – Die Idea Stores in London und die UB/LMB Kassel. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2004
In: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-8723BA76-51000080/bst/Bibliotheksstipendium_Rockenbach.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)

- Romhardt, Kai: Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Wiesbaden: Gabler 1998
URL: <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/organisation%20aus%20der%20wissensperspektive.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Romhardt, Kai: Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Wiesbaden: Gabler 1998
- Rösch, Herrmann: Das Auskunftsgespräch.
In: Becker, Tom (Hrsg.): „Was für ein Service!“. Entwicklung und Sicherung der Auskunftsgüte von Bibliotheken. Wiesbaden: Dinges & Frick 2007, S. 69 - 82
- Roßkopf, Karin: Wissensmanagement in Verbänden. Theoretische Grundlegung und praktische Gestaltung von Verbänden als lernende Netzwerke. München: Techn. Univ. 2004
- Roth, Erwin / Holling, Heinz: Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. 5. Aufl. München: Oldenbourg 1999
- Rowling, Joanne K.: Harry Potter und der Gefangene von Askaban. Hamburg: Carlsen 1999
- Sackman, Harold: Delphi Critique. Expert opinion, forecasting group process. Lexington, Mass.: Heath 1975,
- Saldern, Matthias von: Befragung und Beobachtung im Betrieb. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren 1998
- Schmidt, Michael Peter: Knowledge Communities. Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen im Unternehmen effektiv nutzen. München: Addison-Wesley 2000
- Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Aufl. München: Oldenbourg 2005
- Scholl, Armin: Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz: UVK-Verl.-Ges. 2003
- Schüppel, Jürgen: Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. 1996
- Schuster, Alexander: Wissensbilanzen. Ein strategisches Managementinstrument – auch für Bibliotheken. Berlin: BibSpider 2009
- Seeger, Thomas: Die Delphi-Methode. Expertenbefragung zwischen Prognose und Gruppenmeinungsbildungsprozessen, überprüft am Beispiel von Delphi-Befragungen im Gegenstandsbereich Information u. Dokumentation. Freiburg: Hochschulverl. 1979
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 8. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta 2001
- Sones, Catherine / Waite, Maurice J. / Hawker, Sara (Hrsg.): Oxford Dictionary, Thesaurus and Wordpower Guide. Oxford: Oxford University Press 2001

- Sonntag, Karlheinz: Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München: Beck 1996
- Srubar, Ilja: Kultur und Semantik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2009
- Stadtbibliothek Mannheim: Statistische Daten der Jahre 2009, 2010 und 2011 (o.J.)
In: http://www.mannheim.de/sites/default/files/page/2055/wichtige-kennzahlen_2009-2011.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Stadtbibliothek | Bildung.Stärken | Mannheim.de [Online-Ressource, Stand Mai 2010], o.S.
In: www.mannheim.de/bildung-staerken/stadtbibliothek (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Statistisches Jahrbuch 2007. Für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt der Bundesrepublik Deutschland 2007
- Steger, Ulrich: Globalisierung gestalten. Szenarien für Markt, Politik und Gesellschaft. Berlin: Springer 1999
- Steiner, Cornelia / Käppeli, Yolanda / Minonne, Clemente / Ott, Daniel / El-Saad, Mohamed:
„Ich weiß etwas, was du nicht weißt“. Wissensmanagement in der wissenschaftlichen Bibliothekslandschaft der Schweiz.
In: BuB. Forum Bibliothek und Information 63, 1 (2011), S. 63 - 66
- Steinmüller, Karlheinz (Hrsg.): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung. Szenarien. Delphi, Technikvorausschau. Werkstattbericht Nr. 21. Gelsenkirchen: Sekretariat für Zukunftsforschung 1997
In: <http://steinmuller.de/media/pdf/WB%2021%20Grundlagen.pdf> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Stock, Wolfgang G.: Information Retrieval. Informationen suchen und finden. München: Oldenbourg 2007
- Sühl-Strohmenger, Wilfried (Hrsg.): Handbuch Informationskompetenz. Berlin: De Gruyter Saur 2012
- Teng, Sharon/Hawamdeh, Suliman: Knowledge Management in Public Libraries. In: Aslib Proceedings 54 (2002) 3, S. 188 - 197
- Trillitzsch, Uwe: Einführung von Wissensmanagement. Untersuchung aus der Perspektive der internen Wissensmanagement-Verantwortlichen am Fallbeispiel einer Konzern-Vertriebsorganisation. Flein b. Heilbronn: Verlag Werner Schweikert 2004
In: [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/2896/\\$FILE/dis2896.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/2896/$FILE/dis2896.pdf) (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Umlauf, Konrad / Gradmann, Stefan (Hrsg.): Lexikon der Bibliotheks- und Informationswissenschaft: LBI. Stuttgart: Hiersemann 2011

- Umlauf, Konrad / Gradmann, Stefan (Hrsg.): Datenbank zum LBI (Lexikon der Bibliotheks- und Informationswissenschaft). Unveröffentlichte Arbeitsgrundlage, o.J., o.S.
- Umstätter, Walther / Wagner-Döbler, Roland: Einführung in die Katalogkunde. Vom Zettelkasten zur Suchmaschine. Stuttgart: Hierseemann, 2005
- Veränderung der Bevölkerung insgesamt und der Ausländer | Mannheim, Universitätsstadt. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Fläche, Bevölkerung [Online Ressource], o.J.
In: <http://www.statistik-bw.de/SRDB/Tabelle.asp?H=BevoelkGebiet&U=02&T=99045010&E=GE&K=222&R=GE222000> (letzter Zugriff 28.02.2014)
- Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen vom 20. November 2009. In: Vergaberecht. München: Beck 2014, S. 116 - 172
- Vester, Friedrich: Die Kunst, vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Stuttgart: DVA 1999
- Vollmar, Gabriele: Qualitätsmanagement braucht Wissensmanagement. Reutlingen: Steinbeis Transferzentrum für Wissensmanagement & Kommunikation, o.J.
In: <http://www.steinbeis-wissensmanagement.de/Veroeffentlichungen/Qualitaetsmanagement> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nicht gut genug. Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1. In: Gut ist uns nicht gut genug! : Methoden zur Qualitätssicherung und perspektivischen Portfoliobestimmung für Bibliotheken. B.I.T.-Online-Sonderband, Wiesbaden: Dinges & Frick 2010, S. 11 - 32
- Watzlawick, Paul / Bavelas, Janet Beavin / Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10. Aufl. Bern: Huber 2003
- Weber, Karl: Wirtschaftsprognostik. München: Vahlen 1990
- Wechsler, Wolfgang: Delphi-Methode. Gestaltung und Potential für betriebliche Prognoseprozesse München: Florenz 1978
- Weggeman, Mathieu: Wissensmanagement. Der richtige Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens. Bonn: MITP-Verl. 1999
- Welters, Klaus: Delphi-Technik.
In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL): Band IX: Handwörterbuch der Planung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995, Spalte 262 - 269
- Wendt, Wolf Rainer: Soziales Wissensmanagement. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges. 1998
- Wer ist die KGSt? | KGSt [Online Ressource], o.J.
In: <http://www.kgst.de/ueber-uns/> (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Westhoff, Karl: Erwartungen und Entscheidungen. Berlin: Springer 1985

- Wiedemann, Peter M.: Ungewissheit besser verstehen. Szenariotechnik und Sozialverträglichkeit.
In: Technische Rundschau 33, 27 (1991), S. 28 - 34
- Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. [Online-Ressource], o.J.
In: www.wikipedia.de (letzter Zugriff: 28.02.2014)
- Willke, Helmut: Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verl. 2004
- Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement. 2. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius 2001
- Willke, Helmut: Welche Expertise braucht die Politik? What expertise does politics need?
In: Bogner, Alexander / Torgersen, Helge (Hrsg.): Wozu Experten? Ambivalenzen der Beziehung von Wissenschaft und Politik. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2005, S. 45 - 66
- Wilms, Falko E. P. (Hrsg.): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft.. Bern: Haupt 2006
- Wilms, Falko E.P.: Szenarien sind Systeme.
In: Wilms, Falko E. P. (Hrsg.): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft. Bern: Haupt 2006, S. 39 - 60
- Wilson, Ian H.: Scenarios.
In: Fowles, Jib (Hrsg.): Handbook of Futures Research. Westport / London: Greenwood Press 1978, S. 225 - 248
- Wilson, T.D.: The nonsense of ‚knowledge management‘. In: Information Research, Vol. 8 No. 1, October 2002, S. 14 - 42
- Wimmer, Ulla: Neues Profil für den Bibliotheksindex BIX. Der Leistungsvergleich wird einfacher, repräsentativer und differenzierter. In: BuB Forum für Bibliothek und Information 64 (2012) 5, S. 348 - 349
- Winkler, Karin / Mandl, Heinz: Mitarbeiterorientierte Implementation von Wissensmanagement in Unternehmen.
In: Reinmann, Gabi / Mandl, Heinz (Hrsg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien, und Methoden. Göttingen: Hogrefe 2004, S. 207 - 219
- Wissen, Dirk: Zukunft der Bibliographie – Bibliographie der Zukunft. Eine Expertenbefragung mittels Delphi-Technik in Archiven und Bibliotheken in Deutschland, Österreich und der Schweiz ; vom Schriftenverzeichnis zum Informationsraum – die Entwicklung bibliographischer Informationen, hin zu mediographischen Daten für die germanistische Applikation bei Literaturportalen wie beispielsweise einer Mediographie bzw. Wikigraphie. Berlin: Logos 2008
- Wissensbilanz – Made in Germany (2008a). Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz.
Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Referat Öffentlichkeitsarbeit 2008

In: http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/WB-Leitfaden_2.0.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Wissensbilanz – Made in Germany (2008b). Wissen als Chance für den Mittelstand. 2. Aufl. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Referat Öffentlichkeitsarbeit 2008

In: http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/BMWI_Wissenbrosch08.pdf (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Wissensbilanz Schnelltest | Wissensbilanz – Made in Germany | AK Wissensbilanz [Online-Resource], o.J.

In: <http://www.wissensbilanz-schnelltest.de/home> (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Wissensbilanz-Toolbox | Wissensbilanz – Made in Germany | AK Wissensbilanz [Online-Resource] o.J.

In: <http://www.akwissensbilanz.org/wbtoolbox.htm> (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Wolf, Enno / Zerres, Christopher / Zerres, Michael: Szenario-Technik. o.O. Bookboon.com, o.J.

In: <http://bookboon.com/de/szenario-technik-ebook> (letzter Zugriff: 28.02.2014)

Zauner, Alfred / Simsa, Ruth: Konfliktmanagement in NPOs.

In: Badelt, Christoph: Handbuch der Non-Profit-Organisationen: Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel 2002, S. 443 - 456

Zentner, Rene D. Scenarios in Forecasting.

In: Chemical and Engineering News 53, 6 (1975), S. 22 - 34

Zerres, Michael (1992b): Delphi. Ein zeitgemäßes Orakel.

In: Franke, Reimund / Zerres, Michael P.: Planungstechniken. Instrumente für zukunftsorientierte Unternehmensführung. 3. Aufl. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allg. Zeitung 1992, S. 151 - 160

Zerres, Michael P. (1992a): Szenario. Ein Filmdrehbuch der Zukunft.

In: Franke, Reimund / Zerres, Michael P.: Planungstechniken. Instrumente für zukunftsorientierte Unternehmensführung. 3. Aufl. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allg. Zeitung 1992, S. 71 - 86

Zimmermann, Volker: Methodenprobleme des technology assessment. Eine methodologische Analyse. Karlsruhe: Kernforschungszentrum 1993

Zucker, Betty / Schmitz, Christof: Wissen gewinnt. Innovative Unternehmensentwicklung durch Wissensmanagement. Düsseldorf: Metropolitan 2000

VIII. Anhang

Anhang 1	Unterlagen zur Konsultantenbefragung
Anhang 2	Konsultantenbefragung / Interviewleitfaden
Anhang 3	Rekrutierungsschreiben an potentielle Wissensexperten (dt.)
Anhang 4	Rekrutierungsschreiben an potentielle Wissensexperten (engl.)
Anhang 5	Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (dt.)
Anhang 6	Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (engl.)
Anhang 7	Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)
Anhang 8	Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (engl.)
Anhang 9	Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)
Anhang 10	Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (engl.)
Anhang 11	Vierte Befragungsrunde (dt.)
Anhang 12	Vierte Befragungsrunde (engl.)

Anhang 1

Unterlagen zur Konsultantenbefragung

Anschreiben, Abstract zum Promotionsvorhaben, Definition zur Konsultantenbestimmung, Nennung der gewonnenen Konsultanten, Interview-Schwerpunkte, Skizzierter Lebenslauf und themenrelevante Publikationen

NN
Adresse

Dezember 2007

Anschreiben im Rahmen der Konsultantenbefragung
Telefoninterview am Wochentag, den Daum, Uhrzeit

Sehr geehrte/r Frau / Herr NN,

ich möchte mich noch einmal für Ihre Zusage bzgl. des Konsultanteninterviews im Rahmen meiner Promotion recht herzlich bedanken.

Das Interview findet wie vereinbart am Datum / Uhrzeit statt und wird voraussichtlich 30 min. dauern.

Anbei finden Sie

- einen Abstract meiner Promotion zu dem Thema „*Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit Wissensexperten aus ausgewählten großstädtischen Zentralbibliotheken der Bundesrepublik Deutschland und Großbritanniens*“ bei Frau Prof. Dr. Claudia Lux und Herrn Prof. Dr. Konrad Umlauf, beide Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft
- eine Definition des ‚Konsultantenbegriffes‘ im Rahmen dieser Studie angereichert um die bereits in der E-Mail kommunizierten (voraussichtlichen) Schwerpunkte unseres Gesprächs
- einen Lebenslauf in Auszügen mit meinen themenrelevanten Publikationen.

Ich freue mich sehr auf unser Gespräch und verbleibe

Mit freundlichen Grüßen

Tom Becker, M.A.
tom@leihverkehr.de

Abstract

Nach der Herleitung und Skizzierung der ‚szenarienbasierten Delphi-Studie‘ als Untersuchungsmethode stellt der erste inhaltliche Teil der Arbeit eine Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstandes zum ‚Wissensmanagement‘ in seinen verschiedenen Dimensionen dar. Dabei wird einerseits auf Wissensmanagement als autonome Forschungsdisziplin eingegangen, andererseits wird die theoretische und praktische Antizipation in den Öffentlichen Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland und Großbritanniens betrachtet. Diese Bestandsaufnahme der Gegenwart ist in erster Linie abgeleitet aus Fachveröffentlichungen zum Wissensmanagement im Allgemeinen und der der BID-Community im Besonderen.

Spiegelt das über die entsprechende BID-Literatur aufscheinende Rezeptionsverständnis von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken der im Untersuchungsfokus stehenden Nationen den tatsächlichen Umgang mit Wissensmanagement in der bibliothekarischen Praxis wieder? Gibt es best-practice-Beispiele und wenn ja, welche und wodurch zeichnen sie sich aus? Was verbindet und was trennt die Arbeit mit Wissensmanagement in den Öffentlichen Bibliotheken der beiden Nationen?

Dies alles gilt es zu überprüfen. Doch die Verifizierung des Status quo ist nur ein Teil der vorliegenden Arbeit, weit interessanter ist der Blick in die Zukunft. Hat Wissensmanagement eine Zukunft in der Öffentlichen Bibliothek? Wenn ja, wie sieht diese aus und in welcher Intention wird Wissensmanagement eingesetzt? Ist es mehr als nur ein Instrument der innerbetrieblichen Organisationsoptimierung? Wird Wissensmanagement im Sinne des Erwerbs von Demokratiekompetenz an den Endkunden quasi als Werkzeugkoffer weitergegeben? Hilft es den Öffentlichen Bibliotheken im Sinne einer systemischen kommunalen Legitimierung?

Mit den Methoden Szenariotechnik und Delphistudie erstellen ausgewählte Wissensexperten aus Großstadtbibliotheken Szenarien, die sich der Beantwortung dieser Fragen nähern. Dabei ist es erklärtes Ziel dieser Studie, für die Praxis relevante Handlungsoptionen für die Öffentliche Bibliothek der Zukunft im Umgang mit der Ressource Wissen aufzuzeigen.

Konsultantenbestimmung

Als Konsultanten werden im Folgenden ausgewählte Wissensmanagement-Experten bezeichnet, die

- nicht Teil der potentiellen Wissensexperten im Rahmen der Studie sind
- in Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland vorwiegend im BID Bereich Wissensmanagement dozieren oder über Wissensmanagement im BID-Kontext publiziert haben
- zur Funktionselite im BID-Kontext gehören (Berufsverbandsvertreter, Firmenrepräsentanten, Redakteure und Herausgeber von Fachzeitschriften)
- generell ob ihres Fachwissens von Interesse sind und sich zum Themenbereich Wissensmanagement bezogen auf das in der Studie definierte Erkenntnisinteresse gewinnbringend äußern könnten
- die in den letzten Jahren Interesse an der Studie gezeigt haben und auch bisher den Promotionsdiskurs bereichert haben.

Bei der Auswahl der Konsultanten sind Repräsentativität und Vollständigkeit keine absoluten Kriterien. Eine Ausgewogenheit der Konsultanten aus der Bundesrepublik Deutschland und aus Großbritannien wird nicht angestrebt. Da eine Grundgesamtheit der potentiellen Konsultanten nicht ohne weiteres zu definieren ist, ist auch eine nachvollziehbare Stichprobenbestimmung nicht möglich. Ziel ist vielmehr, *„mit einer pragmatischen Methode ein möglichst vielfältiges Meinungsbild zu gewinnen, das in einen konkreten Entscheidungsprozess [...] einfließen“*¹ soll.

Aus den Ergebnissen dieser Konsultantenbefragung in der Bundesrepublik Deutschland werden sogenannte vorläufige Ausgangsprojektionen erstellt. Diese werden um Erkenntnisse aus Literaturrecherche und Literaturrezeption ergänzt und wiederum ausgewählten englischen Konsultanten zur Diskussion sowie zur inhaltlichen Ergänzung präsentiert. Nach entsprechender Modifizierung entsteht auf diesem Weg die Basis für den eigentlichen szenarienbasierten Delphidiskurs der Wissensexperten.

Der Konsultantenrunde kommt des Weiteren für die Objektivierung meines Erkenntnisinteresses im Rahmen dieser Studie eine wichtige Funktion zu: Über meine Publikationen zu diesem Bereich habe ich inhaltlich bereits Position bezogen, als Moderator und Wissenschaftler gilt es, sich dem Themenspektrum neutral anzunähern und andere Erkenntnisinteressen als die eigenen in den Vordergrund der Studie zu stellen.

Die Befragung der Konsultanten erfolgt per Face-to-Face- oder Telefon-Interview, leitfadenorientiert und mit einer Schwerpunktsetzung in dem jeweiligen wissensmanagementrelevanten Forschungsgebiet des Konsultanten. Die Konsultantenbefragung hat keine Auswirkungen auf die weitere Auswahl der Wissensexperten.

¹ Vgl. Christof Capellaro (u.a.) Delphi-Studie zur inhaltlichen Weiterentwicklung des Instituts für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, S. 12

Folgende Konsultanten konnten für die Teilnahme gewonnen werden (alphabet. Auflistung):

- Herr Oliver Altmann, M.A. (LIS), Stadtbibliothek Ludwigsburg, PreTester
- Dr. Raphael Ball, Kernforschungszentrum Jülich
- Frau Ute Engelkenmeier, UB Dortmund, Themenschwerpunkt: Wissensmanagement in UB-Bibliotheken
- Frau Anja Flicker, Referentin für Wissensmanagement der reinisch AG, Wissensmanagerin des Jahres 2005 und ehemals tätig als Bibliothekarin in der Münchner Stadtbibliothek
- Prof. Dr. Stefan Grudowski, HdM Stuttgart, Themenschwerpunkt: Wissensmanagement in der Öffentlichen Bibliothek (angefragt)
- Prof. Dr. Hans-Christoph Hobohm, FH Potsdam, Prodekan
- Herr Per Knudson und Dr. Michael Hansen, UB Mannheim, Organisationsteam des 98. Bibliothekartags 2008 zum Thema: Wissen in Bewegung. Bibliotheken als Informationsort' (angefragt)
- Prof. Dr. Holger Nohr, HdM Stuttgart
- Prof. Dr. Ulrich Pircher, Donau-Universität Krems, Head of Center for Knowledge and Information Management
- Karl Rädler, Abteilungsleiter in der Landesbibliothek Vorarlberg, Themenschwerpunkt: Die Landesbibliothek als Knowledge Managment Consultant und Dienstleister für das Land (angefragt)
- Michael Reisser, Geschäftsführer des BIB (angefragt)
- Prof. Dr. Alexander Roos, Rektor der HdM Stuttgart und Mitersteller des KGSt-Gutachtens zum Einsatz von Wissensmanagement in der Öffentlichen Verwaltung
- Prof. Frauke Schade, Hochschule für angewandte Wissenschaft Hamburg (angefragt)
- Frau Karen Schmohl, ZLB und Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlin, Themenschwerpunkt: Wissensstrukturen als Service einer öffentlichen Bibliothek
- Matthias Siebert, Diplom-Pädagoge und Inhaber von ‚Best Patterns‘, Themenschwerpunkt: persönliches Wissensmanagement

▪ Konsultantenbefragung / NN

Im Rahmen meines Promotionsprojektes bei Frau Prof. Dr. Claudia Lux und Herrn Prof. Dr. Konrad Umlauf, beide Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt Universität zu Berlin, werde ich Sie um ein Feedback zu den im Folgenden aufgelisteten Themenkomplexen bitten.

Ich möchte Sie an dieser Stelle noch einmal darauf hinweisen, dass das Interview aufgezeichnet wird, da ich mich primär auf den Dialog und Ihre Aussagen konzentrieren und mich vom Protokollieren des Gespräches bewusst frei machen möchte. Selbstverständlich werden Ihre Beiträge und Rückmeldungen anonym und vertraulich behandelt.

Im Fokus des Interviews stehen Fragen zu den (laut Fachliteratur) vier verschiedenen Dimensionen von Wissensmanagement:

- persönliches oder individuelles Wissensmanagement
- organisationales oder innerbetriebliches Wissensmanagement
- (Öffentliche) Bibliotheken als Dienstleister eines externen Wissensmanagements
- systemisches Wissensmanagement

Ich möchte von Ihnen erfahren

- wie Sie Öffentliche Bibliotheken und Wissensmanagement im Allgemeinen und bezogen auf die obigen Dimensionen verbinden,
- ob Wissensmanagement Ihrer Meinung nach in den obigen Funktionen in der Bibliothekspraxis zu finden ist,
- welche Fragen Sie BibliotheksleiterInnen zum Themenkomplex stellen würden,
- was Wissensmanagement für Bibliotheken relevant macht – oder ob es nicht doch schon wieder ein abklingender Management-Hype ist

Entsprechend Ihrer Forschungs- und Interessengebiete werde ich einen Schwerpunkt auf innerbetriebliches Wissensmanagement in Bibliotheken sowie auf Wissensstrukturen als Service einer öffentlichen Bibliothek / die ÖB als Dienstleister eines externen Wissensmanagement legen.

Bei dieser Vorrunde handelt es sich um ein loses Gespräch (sozialwissenschaftlich gesehen eine Mischung aus offenem und semi-strukturiertem Interview), in das ich ggf. die ein oder andere Definition einstreuen würde und in dem primär Ihre Aussagen die Richtung des Gesprächsverlaufes bestimmen.

Das Gespräch wird voraussichtlich nicht länger als 30 Minuten dauern.

Sie haben im Anschluss an das Interview die Möglichkeit, weitere Details über das Promotionsprojekt zu erfragen. Gerne bin ich bereit, Ihnen - zu gegebener Zeit - eine zusammenfassende Rückmeldung der Konsultantenrunde zu liefern und Sie über die weiteren Fortschritte meiner Dissertation zu informieren.

Skizzierter Lebenslauf und themenrelevante Publikationen

Tom Becker, M.A. (LIS)

1997 Abschluss zum Diplom-Bibliothekar (FH) an der HdM Stuttgart, seit 1998 in diversen Positionen in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig, z.Zt. als Teamleitung eines InfoService-Bereiches, tätig.

2000 – 2002 (berufsbegleitender) Weiterbildungslehrgang Kulturmanagement, 2002 – 2005 (berufsbegleitendes) Studium an der HdM Stuttgart zum Master of Art / Library and Information Science.

Seit 2006 Promotionsstudent am Institut für Bibliotheks- und Informationswesen der Humboldt-Universität zu Berlin, seit 2007 freiberuflich dozierend in den Bereichen Qualitätsstandards im Auskunftsdienst, Auskunftsinterviewkompetenz und Beschwerdemanagement.

- Wissensmanagement innerhalb der Arbeitsorganisation [Öffentliche] Bibliothek
Artikel in: BuB Forum für Bibliothek und Information 55 [2003] 7/8, S. 451 - 452
[mit Oliver Altmann]
- Knowledge Management: Ein Instrument für Öffentliche Bibliotheken
Artikel in: Bibliothek - Forschung - Praxis 27 [2003] 3, S. 181 - 188
- Abschluss Master of Art (MA) – Library and Information Science
Thema der Masterarbeit: „Möglichkeiten und Grenzen von betriebsinternem Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. Ein themenzentrierter Betriebsvergleich zwischen der Münchner Stadtbibliothek – Zentralbibliothek Am Gasteig und den Wiener Büchereien – Hauptbücherei Am Gürtel“ (Abgabe der Arbeit: Dezember 2004, Abschluss zum Master of Art: Frühsommer 2005)
- Mitarbeiterführung in Bibliotheken: Überlegungen zu einem vernachlässigten Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements
Artikel in: Bibliothek - Forschung - Praxis 30 [2006] 1, S. 76 - 83
- Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken. Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek – Zentralbibliothek Am Gasteig und den Wiener Büchereien – Hauptbücherei Am Gürtel.
Vortrag auf dem 95. Deutscher Bibliothekartag 2006 in Dresden
- Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken. Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und den Büchereien Wien – Hauptbücherei Am Gürtel
Artikel in: ZFBB 54 [2007] 1; S. 26-34
- Was für ein Service! Entwicklung und Sicherung der Auskunftsqualität in Bibliotheken. Dinges & Frick 2007, 216 Seiten. Hrsg. eines B.I.T.-Online-Sonderbandes mit den eigenen Beiträgen
- Zum Stellenwert der bibliothekarischen Auskunft. Eine Standortbestimmung der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst, S. 9 – 37
- „Was für ein Service!“ Die Entwicklung von Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig, S. 159 – 186 [mit Hanne Riehm]
- Erwartungsmanagement. Ein Instrument im Kunden(bindungs)management der Bibliothek?
Artikel in: Bibliothek - Forschung - Praxis 31 [2007] 3, S.

Konsultantenbefragung Name / Datum: _____

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

schon zu Beginn des Interviews im Rahmen meines Promotionsprojektes bei Frau Prof. Dr. Claudia Lux und Herrn Prof. Dr. Konrad Umlauf, beide Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt Universität zu Berlin, möchte ich mich für Ihre Teilnahme recht herzlich bedanken.

Zu Ihrer Information noch einmal der Hinweis, dass ich Ihre Rückmeldungen anonym und vertraulich behandle, und ich möchte Sie noch einmal um Ihre Zustimmung zu Aufzeichnung bitten.

_____ ja

_____ nein

Das Interview wird ungefähr 30 min. dauern und besteht aus ca. 10 Fragen.

Mein Interesse ist

- Material für die vorläufigen Ausgangsprojektionen zu sammeln, die die Grundlage für die eigentliche Studie bilden
- die eigene Fragestellung zu objektivieren.

Entsprechend Ihrer Forschungs- und Interessengebiete werde ich einen Schwerpunkt auf ...

- [Schwerpunkt nach Wissensexperte]

1.) „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ ist das Thema des Promotionsvorhabens.

Halten Sie Wissensmanagement – das ja schon seit über 10 Jahren Thema ist – für eine kultur- und Bildungseinrichtung wie Öffentliche Bibliotheken in kommunaler Trägerschaft relevant? Wissensmanagement ist also mehr als ein Schlagwort und ein Management Hype - warum ist respektive sollte es gerade für Bibliotheken ein Thema sein?

2.) Wenn ja, was verstehen Sie unter oder verbinden Sie mit dem Schlagwort „Wissensmanagement“ im Kontext der „Öffentlichen Bibliothek“?

3.) In der gängigen Fachliteratur werden unterschiedliche Anwendungsfelder für Wissensmanagement angeführt:

- individuelles (sich auf den Einzelnen beziehend)
- organisationales (innerbetriebliches Steuerungsinstrument)
- externes Wissensmanagement (Die ÖB als Chief Knowledge Manager ihrer Kunden)
- systemisches Wissensmanagement (auf einer organisationsübergreifenden bis gesellschafts(politischen) Meta-/Makroebene angesiedelt)

Wie kann sich die Bibliothek in den einzelnen Bereichen positionieren? Lassen Sie sich nicht von äußerlichen Rahmenbedingungen einschränken! Bitte begründen Sie (in Stichworten) Ihre Aussagen.

4.) Welche Faktoren haben Ihrer Meinung nach Einfluss darauf, das Wissensmanagement in den unten aufgeführten Anwendungsfeldern erfolgreich eingesetzt wird, welche Störfaktoren können Sie benennen. Bitte begründen Sie (in Stichworten) Ihre Nennung.

- a) Einflussfaktoren im individuellen Wissensmanagement, d.h. Faktoren, die den Einsatz von Wissensmanagement beim Einzelnen (primär hier: bei dem
- b) Einflussfaktoren im organisationalen Wissensmanagement, d.h. Faktoren, die den Einsatz von Wissensmanagement als innerbetriebliches Steuerungsinstrument (primär hier: der einzelnen Öffentlichen Bibliothek) bestärken oder behindern:
- c) externes Wissensmanagement (Die ÖB als Chief Knowledge Manager ihrer Kunden)
- d) Einflussfaktoren im systemisches Wissensmanagement, d.h. Faktoren, die den Einsatz von Wissensmanagement, das auf einer organisationsübergreifenden bis gesellschafts(politischen) Meta-/Makroebene angesiedelt ist, bestärken oder behindern:¹

5) Wenn gilt, dass

- wer **Wissensarbeiter** ist über Sonderwissen verfügt, das ihm in seinem erwerbswirtschaftlichen Handlungsbereich eine weitgehende Autonomie sichert und
- wer **Wissensexperte** ist, Wissensarbeiter führt, Wissensarbeit organisiert und über das dazu notwendige Metawissen verfügt,

unter welchem Begriff verorten Sie dann die Bibliothekarinnen und Bibliothekare? Bitte begründen Sie (in Stichworten) Ihre Antwort:

6.) Das Promotionsprojekt intendiert u.a. auch das Auffinden von Best-Practice-Beispielen, in denen Wissensmanagement in welchen Funktionen bzw. Anwendungsfeldern auch immer erfolgreich angewandt wurde oder die Wissensmanagement erfolgreich zum Einsatz gebracht haben. Welche BID-Institutionen oder auch Personen (Fokus Öffentliche Bibliothek) kommen Ihnen da in den Sinn? Bitte begründen Sie (in Stichworten) Ihre Antwort:

7.) (Wo) sehen Sie den (praktischen) Nutzen meines Promotionsprojektes in Bezug auf den Einsatz von Wissensmanagement in den oben aufgeführten Anwendungsfeldern? Auf welche Fragen erwarten Sie – sollten Sie einen Artikel zu dem Thema oder gar die fertige Dissertation lesen wollen – Antworten? Welches Erkenntnisinteresse verbinden Sie mit der von mir im Titel der Arbeit formulierten Fragestellung?

¹ Wissensmanagement gilt in diesem Zusammenhang als Instrument der Öffentlichen Bibliotheken in ihrer Gesamtheit, aber auch der einzelnen bezogen auf die kommunal(politisch)e Positionierung.

8.) Haben Sie weitere Anmerkungen und /oder Empfehlungen (Literaturhinweise, Eingrenzungsvorschläge, Diskussionsstoff etc.) zu dem Promotionsprojekt?

9) Ihr Feedback auf die Fragen:

- Möchten Sie über die Fortschritte der Dissertation in der Form von unregelmäßigen Zwischenberichten informiert werden?

___ ja
___ nein

- Könnten Sie sich vorstellen, an einer weiteren Konsultantenrunde teilzunehmen?

___ ja
___ nein

- Bewerten Sie das Interview vom Inhalt her als (Mehrfachnennungen möglich)

___ sehr anspruchsvoll
___ anspruchsvoll
___ o.k.

___ beantwortbar nur für Experten des Wissensmanagements
___ beantwortbar für Mitarbeiter in Öffentlichen Bibliotheken in leitenden Funktionsstellen
___ nicht beantwortbar ohne eine Einführung in den behandelten Themenkomplex

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang 3

Rekrutierungsschreiben an potentielle Wissensexperten (dt.)

Anschreiben, Empfehlungsschreiben Prof. Dr. Lux, Abstract zum Promotionsvorhaben, Skizze des Forschungsdesigns, Definition des Begriffes ‚Wissensexperte‘, Lebenslauf in Auszügen mit themenrelevanten Publikationen | am Bsp. der Stadtbibliothek Moers

Stadtbibliothek Moers
Zentrale
Frau Gabriele Esser

Unterwaldstr. 15
47441 Moers
bibliothek@moers.de

München / Loughborough, 25. Januar 2008

▪ Teilnahme als Wissensexperte im Rahmen einer szenarienbasierten Delphi-Studie
Promotion zum Thema ‚Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘

Sehr geehrte Frau Esser,

ich würde mich freuen, Sie als Wissensexpertin und Leiterin der Zentralbibliothek Moers im Rahmen einer szenarienbasierten Delphistudie zum Thema ‚Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘ befragen zu dürfen.

Seit 1998 arbeite ich in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und promoviere seit 2006 zum oben genannten Thema am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin bei Frau Prof. Dr. Claudia Lux und Herrn Prof. Dr. Konrad Umlauf.

Als originäre Wissenszentren, als Vermittler nicht nur von Daten, Fakten und Informationen, sondern auch von komplexen Zusammenhängen, setzen sich Bibliotheken zunehmend mit dem in der Privatwirtschaft bereits vielfältig diskutierten Thema Wissensmanagement auseinander. Welche Funktion Wissensmanagement in der kommunalen Einrichtung Öffentliche Bibliothek aufweist und aufweisen könnte, sind die Leitfragen meines Promotionsprojektes.

Mit Ihrer Unterstützung möchte ich nicht nur den Status quo von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken aufzeigen. Gleichzeitig sollen Szenarien entworfen werden, die die potentiellen Funktionen von Wissensmanagement in der Öffentlichen Bibliothek der Zukunft beschreiben und dabei Handlungsoptionen sichtbar machen.

Der erste Schritt in diesem Zusammenhang ist ein Face-to-Face-Interview, das ich mit Ihnen gerne im April durchführen möchte. In dieser und in weiteren drei Befragungsrunden haben Sie die Chance, sich intensiv mit dem Themenkomplex ‚Wissensmanagement und Öffentliche Bibliotheken‘ auseinanderzusetzen und können die Aussagen von KollegInnen¹ hinterfragen sowie bewerten.

In den Anhängen wird Ihnen das Projekt ausführlicher vorgestellt, Sie finden dort:

- einen Abstract meines Promotionsvorhabens
- eine Skizze des (vorläufigen) Forschungsdesigns (inkl. geplantem Zeitablauf und Hervorhebungen der Schritte, die Ihre Mitwirkung direkt betreffen)
- eine Definition des Begriffes ‚Wissensexperte‘ im Rahmen dieser Studie
- einen Lebenslauf in Auszügen mit meinen themenrelevanten Publikationen sowie
- (als separate Datei) ein Gutachten meiner Doktormutter Prof. Dr. Claudia Lux

Das Face-to-Face-Interview im April wird etwa 45 bis 60 Minuten Ihrer Zeit beanspruchen, entsprechende Unterlagen werde ich Ihnen nach Ihrer Zusage spätestens im März übermitteln. Für Rücksprachen stehe ich selbstverständlich jederzeit zur Verfügung und hoffe auf Ihre Rückmeldung bis 20. Februar 2008.

Ich freue mich auf eine spannende und konstruktive Zusammenarbeit und verbleibe mit freundlichen Grüßen

Tom Becker, M.A.
tom@leihverkehr.de

¹ Insgesamt werden 50 Wissensexperten befragt – 25 aus Deutschland und 25 aus Großbritannien.

Frau Gabriele Esser

bibliothek@moers.de

Stadtbibliothek Moers
Zentrale

Unterwaldstr. 15
47441 Moers

Berlin, 20/01/2008

- Empfehlungsschreiben / Bitte um Unterstützung der Promotion von Herrn Tom Becker, M.A.

Sehr geehrte Frau Esser,

das Arbeiten mit Wissen ist seit Jahrhunderten Kernelement der Öffentlichen Bibliotheken. „Wissensmanagement“ ist ein Schlagwort, um das es – nachdem es um die Jahrhundertwende nahezu evolutionär gebraucht wurde – z. Zt. etwas ruhiger wird. War es also nur eines von vielen Managementinstrumenten? Oder eignet es sich nicht doch zu einem strukturierten Umgang mit Ressource Wissen?

Dieses ist nur eine der Fragen, mit denen sich Tom Becker im Rahmen seiner Promotion zum Thema „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ beschäftigt.

In Ihrer Funktion als Leiter / Leiterin einer großstädtischen Zentralbibliothek wurden Sie (und weitere 24 deutsche sowie 25 britische Kollegen) ausgewählt, in diesem Zusammenhang an einer Studie teilzunehmen und in mehreren Befragungsrunden das Instrument „Wissensmanagement“ auf Einsatzmöglichkeiten in der Öffentlichen Bibliothek jetzt und in Zukunft zu untersuchen.

„Wissen“ wird immer relevanter, die Wissensgesellschaft verändert sich zusehends, und auch Bibliotheken müssen sich stetig und ständig neuen Herausforderungen stellen. Sollte mit dem Instrument „Wissensmanagement“ eine Arbeitserleichterung und eine Neupositionierung in und von Öffentlichen Bibliotheken möglich sein, gilt es, alsbald Maßnahmen und Handlungsoptionen für die Praxis zu bestimmen.

Ihre Unterstützung ist dazu unerlässlich. Doch nicht nur die inhaltliche Dringlichkeit des Themas ist Grund meines Empfehlungsschreibens. Das sehr anspruchsvolle Promotionsprojekt von Herrn Becker steht und fällt mit Ihrer Teilnahme; um diese möchte ich Sie hiermit herzlich bitten.

Viermal werden Sie für dieses Projekt im Laufe des Jahres 2008 gebeten werden, Stellung zu vorbereiteten Fragen zu beziehen, Visionen zu kreieren und Maßnahmen zu formulieren. Bitte nehmen Sie sich die Zeit, die wissenschaftliche Untersuchung von Tom Becker mit Ihren fundierten Antworten zu ermöglichen.

In jedem Fall: Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung eines kreativen und engagierten Kollegen!

Prof. Dr. Claudia Lux



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

With kind support of
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens- management in Öffentlichen Bibliotheken Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken

PhD-Design

- Abstract meines Promotionsvorhabens
- Skizze des Forschungsdesigns
- Definition des Begriffes ‚Wissensexperte‘ im Rahmen dieser Studie
- Lebenslauf in Auszügen mit themenrelevanten Publikationen

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

Abstract

Nach der Herleitung und Skizzierung der ‚szenarienbasierten Delphi-Studie‘ als Untersuchungsmethode stellt der erste inhaltliche Teil der Dissertation eine Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstandes zum ‚Wissensmanagement‘ in seinen verschiedenen Dimensionen dar. Dabei wird einerseits auf Wissensmanagement als autonome Forschungsdisziplin eingegangen, andererseits wird die theoretische und praktische Antizipation in den Öffentlichen Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland und Großbritanniens betrachtet. Diese Bestandsaufnahme der Gegenwart ist in erster Linie abgeleitet aus Fachveröffentlichungen zum Wissensmanagement im Allgemeinen und der der BID-Community im Besonderen.

Spiegelt das über die entsprechende BID-Literatur aufscheinende Rezeptionsverständnis von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken der im Untersuchungsfokus stehenden Nationen den tatsächlichen Umgang mit Wissensmanagement in der bibliothekarischen Praxis wieder? Gibt es best-practice-Beispiele und wenn ja, welche und wodurch zeichnen sie sich aus? Was verbindet die Arbeit mit Wissensmanagement in den Öffentlichen Bibliotheken der beiden Nationen und wo sind Unterschiede zu finden?

Diese Aspekte gilt es zu beleuchten und zu überprüfen. Doch die Verifizierung des Status quo ist nur ein Teil der vorliegenden Arbeit, weit interessanter ist der Blick in die Zukunft. Hat Wissensmanagement eine Zukunft in der Öffentlichen Bibliothek? Wenn ja, wie sieht diese aus und in welcher Intention wird Wissensmanagement eingesetzt? Ist es mehr als nur ein Instrument der innerbetrieblichen Organisationsoptimierung? Wird Wissensmanagement im Sinne des Erwerbs von Demokratiekompetenz an den Endkunden quasi als Werkzeugkoffer weitergegeben? Hilft es den Öffentlichen Bibliotheken im Sinne einer systemischen kommunalen Legitimierung?

Mit den Methoden Szenariotechnik und Delphistudie erstellen ausgewählte Wissensexperten aus Großstadtbibliotheken Szenarien, die sich der Beantwortung der aufgeführten Fragen nähern. Dabei ist es erklärtes Ziel dieser Studie, für die Praxis adaptierbare Handlungsoptionen für die Öffentliche Bibliothek der Zukunft im Umgang mit der Ressource Wissen aufzuzeigen.

Forschungsdesign

- Konzept und Gliederung
Methodenkonkretisierung der ‚szenarienbasierten Delphistudie‘
Expertenbestimmung (bis Dezember 2007)
- qualitative Bestandsaufnahme als Grundlage für die erste Befragungsrunde (Face-to-Face-Basisinterview) und die Bildung der Ausgangsprojektionen durch Rezeption & zusammenfassende Wiedergabe relevanter Fachliteratur (bis Januar / Februar 2008)
- Vorarbeiten zu den Erhebungs- und Analyserunden (Dezember 2007 / Januar 2008)
 - Konsultanteninterviews
 - Erstkontakt mit den Wissensexperten der Bundesrepublik Deutschland und Großbritanniens
 - Bildung von Ausgangsprojektionen
- Erhebungs- und Analyserunden
- **Erste Delphi-Runde:** Basisinterviews (nach entspr. Pre-Tests)
 - mit 25 Wissensexperten aus Öffentlichen Bibliotheken in Großbritannien (März 2008)
 - mit 25 Wissensexperten aus Öffentlichen Bibliotheken in der Bundesrepublik Deutschland (April 2008)
- Auswertung der Basisinterviews (Mai / Juni 2008)
 - (qualitative) Inhaltsanalyse
 - (quantitative, statistische) Datenanalyse
 - (zeitnahe) Rückmeldung ausgewählter Ergebnisse an die Experten
 - Bildung der Vernetzungsmatrix (Mai / Juni 2008)
- **Zweite Delphi-Runde:** Vernetzungsmatrix (Juni 2008, ggf. nach entspr. Pre-Tests)
- Auswertung der zweiten Delphi-Runde (Juni / Juli 2008)
 - (qualitative) Inhaltsanalyse
 - (quantitative, statistische) Datenanalyse
 - (zeitnahe) Rückmeldung der Schlüsselfaktoren an die Experten
 - Bildung von Extrem- und Trendprojektionen (Juni – August)
- **Dritte Delphi-Runde:** Fragebogen mit geschlossenen und offenen Fragen (September 2008, nach entspr. Pre-Tests)
- Evaluation
Auswertung der dritten Delphi-Runde (Oktober / November 2008)
 - (qualitative) Inhaltsanalyse
 - (quantitative, statistische) Datenanalyse
 - (zeitnahe) Rückmeldung ausgewählter Ergebnisse an die Experten
- Bildung (narrativer) Fokusszenarien (Oktober / November 2008)
- **Vierte (und abschließende) Delphi-Runde:** telefonisches Fokusinterview aus offenen und geschlossenen Fragen (Dezember 2008, nach entspr. Pre-Tests)
- Evaluation
Auswertung der vierten Delphi-Runde (Januar bis März 2009)
 - (qualitative) Inhaltsanalyse
 - (quantitative, statistische) Datenanalyse
- **Abschlusszenarien und Schlussteil** (Frühjahr 2009)
- Einreichung der Arbeit, Verteidigung und Veröffentlichung (Sommer 2009)

Expertenbestimmung

Wissensexperten verfügen einerseits über ein „[...] autoritatives Monopol für bestimmte Themenfelder [...]“¹, andererseits über Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen dahingehend, dass das ‚Notwendige, Mögliche und Gewollte‘² erkannt und abgewogen sowie Zukunft mitbestimmt werden kann. Wissensexperten ist es möglich, Entscheidungen und Problemlösungen jenseits der Routine zu treffen, sie sind „[...] akademisch gebildete Angehörige von Funktionseleiten [...] und können [...] Aufschluss geben über diejenigen Handlungskonzepte und Wissensbestände, die die Prozesse des sozialen Wandels und der Modernisierung der Gesellschaft steuern, vorantreiben und retardieren.“³

Sowohl der einzelne Mitarbeiter wie auch die Bibliothek als Organisation ist darin geübt, im Interesse des Kunden mit Wissen, mit Nichtwissen und mit Ungewissheiten umzugehen. Wissensmanagement in unterschiedlichen Ansätzen und Zielen ist in den Bibliotheken ‚angekommen‘:

- „Deutschland ist eine Wissensgesellschaft. Wissen und Information sind Schlüsselfaktoren für wirtschaftlichen Wohlstand und internationale Anschlussfähigkeit [...] Wissen lebt von Informationen und deren Austausch. Bibliotheken sind bereits heute Informations- und Wissensmanager auf allen Stufen der individuellen Bildungsbiographie [...]. In ihrer Gesamtheit unterstützen sie das lebenslange Lernen [...]“⁴
- „[...] In this emerging economy knowledge is a key competitive advantage for individuals, organisations, regions and nations. The ability to create, share and utilise knowledge is fundamental in achieving success. [...] The library and information specialists have key skills and experience that could add value to a knowledge based economy [...]“⁵

Die für den Untersuchungsgegenstand ausgewählten und relevanten Wissensexperten sind in Öffentlichen Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland und Großbritanniens in leitender Position (Stichwort: Funktionselite) einer größeren Organisationseinheit wie z.B. Direktion, Benutzungsabteilung, Zentralbibliothek, Stadtteillbibliothek zu finden. Die Definition der für die Studie ausgewählten Grundgesamtheit bestimmt sich somit über die drei Kriterien „Öffentliche Bibliothek“, „größere Organisationseinheit“ und „Funktionselite“:

- **Kriterium „Öffentliche Bibliothek“**
Öffentliche Bibliotheken bezeichnen Bibliotheken in kommunaler Trägerschaft
- **Kriterium „größere Organisationseinheit“**
Größere Organisationseinheiten – in denen die potentiellen Wissensexperten in leitender Position agieren – befinden sich in den Öffentlichen Bibliotheken (Bibliothekssystemen) von Großstädten. Als Großstadt gelten Städte mit mehr als 100.000 Einwohnern.⁶ Ermittelt man nun durch die Verbindung der Kriterien „Öffentliche Bibliothek“ und „Großstadt“ die Schnittmenge, so ergibt sich eine Grundgesamtheit von 94 Bibliotheken in der Bundesrepublik Deutschland⁷ und 97 Bibliotheken in Großbritannien.
- **Kriterium „Funktionselite“**
Dieses Kriterium bedingt im Sinne der vorliegenden Studie, dass die auszuwählenden Wissensexperten in den maßgeblichen Entscheidungsgremien der jeweiligen Öffentlichen Bibliothek vertreten und somit in Entscheidungsprozesse und Weichenstellungen frühzeitig eingebunden sind.
Die potentiellen Wissensexperten, die die für das Forschungsvorhaben relevante Funktionselite stellen, sind aufgrund der vorgenommenen Definitionen die jeweiligen Leitungen der 191 Zentralbibliotheken.

Als Grundgesamtheit im Sinne dieser Studie gelten somit abschließend die Leiterinnen und Leiter der 94 Zentralbibliotheken der Bundesrepublik Deutschland und der 97 Zentralbibliotheken Großbritanniens.

Die Anzahl der Wissensexperten wird auf 50 zu befragende Teilnehmer festgelegt. Es bietet sich an, zwei gleichstarke Panels von Wissensexperten aus der Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien zu bilden. Die Wissensexperten wurden über eine Stichprobenziehung nach dem Lotter- bzw. Urnenverfahren ermittelt.

¹ vgl. Hitzler, Ronald: Wissen und Wert des Experten, Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung. In: Ritzel [Hrsg.]: Expertenwissen: Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, S. 15

² Flechtheim, Ossip K.: Futurologie. Köln: Verlag der Wissenschaft 1970, S. 17.

³ Meuser, Michael und Nagel, Ulrike: Expertenwissen und Experteninterview. In: Ritzel [Hrsg.]: Expertenwissen: Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, S. 181

⁴ Bibliothek 2007, S. 7

⁵ CILIP in the knowledge economy: a leadership strategy, 2002, S. 5 und 9

⁶ vgl. Brockhaus. Enzyklopädie in 30 Bänden. Band 11 GLAS-HANE. Leipzig: Brockhaus-Verl. 2006, S. 479

Nach dieser Definition gibt es [Stand Oktober 2007] in der Bundesrepublik Deutschland eine Grundgesamtheit von 82 Großstädten, in Großbritannien von 65 Großstädten.

⁷ Variable Auswertung der Deutschen Bibliotheksstatistik vom 13.11.2007

Skizzierter Lebenslauf und themenrelevante Publikationen

Tom Becker, M.A. (LIS)

1997 Abschluss zum Diplom-Bibliothekar (FH) an der HdM Stuttgart, seit 1998 in diversen Positionen in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig, z.Zt. als Teamleitung eines InfoService-Bereiches, tätig.
2000 – 2002 (berufsbegleitender) Weiterbildungslehrgang Kulturmanagement, 2002 – 2005 (berufsbegleitendes) Studium an der HdM Stuttgart zum Master of Art / Library and Information Science.
Seit 2006 Promotionsstudent am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, seit 2007 freiberuflich dozierend in den Bereichen Qualitätsstandards im Auskunftsdienst, Auskunftsgesprächskompetenz und Beschwerdemanagement.

- Wissensmanagement innerhalb der Arbeitsorganisation [Öffentliche] Bibliothek
Artikel in: BuB Forum für Bibliothek und Information 55 [2003] 7/8, S. 451 - 452
[mit Oliver Altmann]
- Knowledge Management: Ein Instrument für Öffentliche Bibliotheken
Artikel in: Bibliothek - Forschung - Praxis 27 [2003] 3, S. 181 - 188
- Abschluss Master of Art (MA) – Library and Information Science (2005)
Thema der Masterarbeit: „Möglichkeiten und Grenzen von betriebsinternem Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. Ein themenzentrierter Betriebsvergleich zwischen der Münchner Stadtbibliothek – Zentralbibliothek Am Gasteig und den Wiener Büchereien – Hauptbücherei Am Gürtel“
- Mitarbeitereinführung in Bibliotheken: Überlegungen zu einem vernachlässigten Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements
Artikel in: Bibliothek - Forschung - Praxis 30 [2006] 1, S. 76 - 83
- Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken.
Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek – Zentralbibliothek Am Gasteig und den Wiener Büchereien – Hauptbücherei Am Gürtel.
Vortrag auf dem 95. Deutscher Bibliothekartag 2006 in Dresden
- Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken.
Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und den Büchereien Wien – Hauptbücherei Am Gürtel
Artikel in: ZFBB 54 [2007] 1; S. 26-34
- Was für ein Service! Entwicklung und Sicherung der Auskunftsgüte in Bibliotheken. Dinges & Frick 2007, 216 Seiten. Hrsg. eines B.I.T.-Online-Sonderbandes mit den eigenen Beiträgen
- Zum Stellenwert der bibliothekarischen Auskunft. Eine Standortbestimmung der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst, S. 9 – 37
- „Was für ein Service!“ Die Entwicklung von Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig, S. 159 – 186 [mit Hanne Riehm]
- Erwartungsmanagement. Ein Instrument im Kunden(bindungs)management der Bibliothek?
Artikel in: Bibliothek - Forschung - Praxis 31 [2007] 3,

Anhang 4

Rekrutierungsschreiben an potentielle Wissensexperten (engl.)

Anschreiben, Empfehlungsschreiben Prof. Dr. Lux, Abstract zum Promotionsvorhaben, Skizze des Forschungsdesigns, Definition des Begriffes ‚Wissensexperte‘, Lebenslauf in Auszügen mit themenrelevanten Publikationen | am Bsp. der Stadtbibliothek Westminster

Westminster Libraries and Archives / Westminster Public Libraries
Central Library
Mr. David Ruse

64 Victoria St
SW1E 6QP Westminster / London
druse@westminster.gov.uk

Munic / Loughborough, January 25th, 2008

- **Participation on a scenario-based Delphi-survey as a knowledge-expert**
Topic: 'Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries'

Dear Mr. Ruse,

For my doctor's thesis in Germany, I am working on a scenario-based Delphi-survey concerning 'Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries'. Part of my work will be dealing with specific questions in British libraries. As you are manager of the Main Library of Westminster Libraries and an expert in this field, I would very much appreciate it if you could be so kind to participate in this study by answering and discussing some of my thesis questions.

Please allow me to briefly introduce myself: Since 1998 I am working as a librarian at the Central Library of the Munich Public Library. Additionally, in 2006 I began my PhD studies at the department of Library and Information Science of the Humboldt University, Berlin. My PhD-supervisor is Mrs. Claudia Lux, president of IFLA. The topic of my thesis is "Potential functions of knowledge-management in Public libraries".

As centres of knowledge, "dealers" of data and information, libraries are more and more confronted with the management of knowledge - a topic, the private sector has been discussing and working with for a couple of years. But is there a future for it in public libraries? And if so, what might this future look like, what can be the intention and the goal of using Knowledge Management? These questions are the guidelines of my PhD.

In a first step, I am going to analyse the 'state of the art' of Knowledge Management in public libraries. Your support in participating in a face-to-face-interview in March would be extremely helpful. Based upon that, I aim to construct scenarios to describe potential functions of Knowledge Management for public libraries in the future and to identify options in handling knowledge in an effective and efficient way.

In the other steps, you will be asked to deliver statements to questions dealing with 'Knowledge Management and Public Libraries' and you will then get the chance to examine and evaluate the (anonymous) statements of colleagues¹

Attached to this letter, you will find:

- an abstract and detailed description of the PhD
- the PhD-design with a temporary time schedule
- a definition of the term 'knowledge expert'
- my CV and my publications concerning the PhD-topic and
- a letter of recommendation from my PhD-supervisor, Prof. Dr. Claudia Lux, president of IFLA

As I mentioned above, the first Delphi-survey concerning my PhD will consist of face-to-face-interviews, these will be held in March 2008. This first round would take about 45 to 60 minutes of your time. Of course you will get further information concerning this interview in February.

I do hope I can get you interested to participate in this project. I believe, Knowledge Management is a very important topic, and we will all benefit from it the more we know about its possibilities, functions, and also restrictions. Please let me know by 08.02.2008, if my survey can count on your support.

If you have any further questions, please do not hesitate to contact me.
Best regards

Tom Becker, M.A.
tom@leihverkehr.de

¹ Altogether 50 knowledge-experts will be questioned – 25 from the UK and 25 from Germany.

Director of Libraries
Mr. David Ruse
druse@westminster.gov.uk

Westminster Libraries and Archives / Westminster Public Libraries
Central Library
64 Victoria St
Westminster / London
SW1E 6QP

United Kingdom

Berlin, 28/12/2007

Dear Mr. Ruse,
Dear Sir or Madame,
dear colleagues,

Dealing with knowledge has always been a core element of public libraries. Knowledge-Management has especially in the recent past been a major topic of discussion. But- what exactly does the term "Knowledge-Management" refer to? Is it just another management instrument? Or can we use it for organised and structured handling of the resource 'knowledge'?

These are only some of the questions Tom Becker is going to analyse and discuss in his phd-paper 'Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries'. We are convinced that his work will be an important contribution to work and perception of public libraries and would kindly ask you to support Mr. Becker's research.

Knowledge is becoming more and more important every day. 'Knowledge economy' is changing rapidly, and libraries as well have to face new challenges continuously and permanently.

In a first step, possible functions of Knowledge-Management as an instrument of public libraries will be analysed. Due to your function as a head of a Central Library you are one of 25 German and 25 British librarians who are invited to be part of this study.

The ambitious and certainly labour-intensive research project of Mr Becker depends, among others, on your participation. Throughout 2008 there will be four surveys concerning this phd, and you will be asked to give your opinion, to create visions and to develop common strategies concerning the work of public libraries and Knowledge Management.

We kindly ask your time and cooperation for this project. You might even find it to be an opportunity to analyse your day-to-day work from a new perspective. Thank you for your support of a dedicated and creative colleague!

With kind regards,
yours sincerely

Prof. Dr. Claudia Lux



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

With kind support of
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potential functions of Knowledge
Management in Public Libraries
A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and German
large-city-libraries

PhD-Design

- Abstract
- PhD-design with a temporary time schedule
- Definition of the term ,knowledge expert'
- CV and publications concerning the PhD-topic

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

Abstract

Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries

A scenario-based Delphi-survey with experts working in British and German large city libraries

After the derivation of the scenario-based Delphi-survey the first part of this thesis is a summary of the state of the art concerning Knowledge Management in common and the use of Knowledge-Management in (public) libraries.

Is the reception of Knowledge Management in British and German LIS-publications congruent to the praxis within the public libraries themselves? Which best-practise-examples can be quoted, what are the characterised and prominent criteria? Can similarities be analysed? Which elements are different in German and British Public Libraries ?

All these points of discussion will be evaluated. However, verifying the 'state of the art' is only one part of the paper. Much more interesting and fascinating is a foresight: Is there a future for Knowledge Management in Public Libraries? And if so, what can this future look like, what is the intention and the goal of using Knowledge Management? Is it more than an internal instrument? May it even be something like a tool in gaining 'democratic competences', distributed by the public libraries? Can Knowledge Management be helpful in terms of a systemically municipal legitimacy?

Using the Scenario- and Delphi-Technique as a method, selected knowledge-experts from public libraries of large cities have to constitute scenarios, approaching the answers to all these questions.

Priority objective of this paper is to identify future options for public libraries in handling knowledge in an effective and efficient way.

PhD-Design

- Conception and structure
Methodological background of the scenario-based Delphi-survey
Identification and selection of knowledge experts (August - December 2007)
- Summary of knowledge management theory and the use of knowledge management in libraries as a basis of the face-to-face-interviews and the primary projections
(December 2007 - February 2008)
- Preparations to the enquiries and analysis
(December 2007 / January 2008)
 - Consultant interviews with KM-Experts
 - Establishing contacts to the British and German Library-Experts
 - Construction of primary projections

Enquiries and analysis

- **First Delphi-survey:** Pre-tests and basis-interviews
 - interviewing 25 Knowledge-experts of British libraries (March 2008)
 - interviewing 25 Knowledge-experts of German libraries (April 2008)
- Evaluation of the face-to-face-interviews (May / June 2008)
 - (qualitative) content analysis
 - (quantitative, statistical) data analysis
 - Feedback to the interviewed experts
 - Construction of a system grid / matrix (May / June 2008)
- **Second Delphi-survey:** Pre-tests and system grid (June / July 2008)
- Evaluation of the second Delphi-survey (July 2008)
 - (qualitative) content analysis
 - (quantitative, statistical) data analysis
 - Feedback to the interviewed experts
 - Construction of extreme- and trend-projections (August 2008)
- **Third Delphi-survey:** Pre-tests and Questionnaire (September 2008)
- Evaluation of the third Delphi-survey
 - (qualitative) content analysis
 - (quantitative, statistical) data analysis
 - Feedback to the interviewed experts
- Construction of different scenarios (October / November 2008)
- **Fourth and closing Delphi-survey:** Pre-tests and Telephone-interview (December 2008)
- Evaluation of the fourth Delphi-survey (January - March 2009)
 - (qualitative) content analysis
 - (quantitative, statistical) data analysis
 - Feedback to the interviewed experts
- **Exclusion** (spring 2009)
- Submission, defence and publication of the PhD (summer 2009)

Definition of knowledge experts

Knowledge experts on one hand are endowed with an “[...] authoritative monopoly concerning special subjects [...]”¹, on the other hand they have the power as well as the competences of decision-finding and -making. However, these experts are aware of ‘necessities, possibilities and wishes’² concerning this decisions, and this gives them an important position in designing the future. Knowledge experts are able to find solutions beyond routine, they are “[...] academic trained members of so called ‘functionary elites’ [...] and are able to [...] give explanations about strategic concepts and corpuses of knowledge, which are navigating, stimulating and retarding processes of social change of modernizing the society [...]”³

Both the single employer and the library as an organisation are trained to support their customers in dealing with knowledge, ignorance and indefiniteness. Knowledge Management in different impression has long reached libraries:

- „Germany is a knowledge society. Knowledge and information are key elements to economic prosperity and international connectivity. [...] Knowledge is based upon information and the exchange of information. Libraries are even today information- and knowledge-managers on all levels concerning the individual educational biography. [...]. In there entirety they support lifelong learning [...]”⁴
- „[...] In this emerging economy knowledge is a key competitive advantage for individuals, organisations, regions and nations. The ability to create, share and utilise knowledge is fundamental in achieving success. [...] The library and information specialists have key skills and experience that could add value to knowledge based economy [...]”⁵

The chosen knowledge-experts are working in British and German public libraries of larger cities and have to be member of a functionary elite in a in a bigger organisational unit. Due to that, the criteria ‘public library’, ‘bigger organisational unit’ and ‘functionary elite’ are defining items of the basic population:

- **Criterion ‘Public Library’**
Public libraries are libraries belonging to the municipality.
- **Criterion ‘Bigger Organisational Unit’**
Bigger organisational units – in which potential knowledge experts are working in leading functions – are situated within public library systems of large cities. A large city is defined as a city with more than 100.000 inhabitants.⁶ Combining this criterion with the criterion ‘public library’ there are 94 public library systems in Germany⁷ and 97 public library systems in the United Kingdom.
- **Criterion ‘Functionary Elite’**
As mentioned above, to be member of functionary elite means to have a leading position and to belong to deciding committees in these library systems. These experts are early involved in decision-making processes as well as in strategically positions.
Due to this definition, the potential knowledge expert has to be a manager of one of the chosen 191 public library systems.

For this study the defined knowledge-experts are managers of the 94 central libraries situated in Germany as well as managers of the 97 central libraries in the UK.

The amount of experts is restricted to 50 participants. There will be two equal panels with experts from both the UK and Germany. The final knowledge-experts are cast in a random sample.

¹ vgl. Hitzler, Ronald: Wissen und Wert des Experten, Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung. In: Ritzel [Hrsg.]: Expertenwissen: Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit S. 15

² Flechtheim, Ossip K.: Futurologie. Köln: Verlag der Wissenschaft 1970, S. 17.

³ Meuser, Michael und Nagel, Ulrike: Expertenwissen und Experteninterview. In: Ritzel [Hrsg.]: Expertenwissen: Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit S. 181

⁴ Bibliothek 2007, S. 7

⁵ CILIP in the knowledge economy: a leadership strategy, 2002 S. 5 und 9

⁶ vgl. Brockhaus. Enzyklopädie in 30 Bänden. Band 11 GLAS-HANE. Leipzig: Brockhaus-Verl. 2006, S. 479

Nach dieser Definition gibt es [Stand Oktober 2007] in der Bundesrepublik Deutschland eine Grundgesamtheit von 82 Großstädten, in Großbritannien von 65 Großstädten.

⁷ Variable Auswertung der Deutschen Bibliotheksstatistik vom 13.11.2007

CV and publications concerning Knowledge Management (all publications in German)

Tom Becker, M.A. (LIS)

1997 graduate librarian / information specialist, HdM Stuttgart, since 1998 different functions within the Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig, since 2007 team manager.

2000 – 2002 advanced training course cultural administration (part-time), 2002 – 2005 Master of Art (MA) / Library and Information Science in Stuttgart

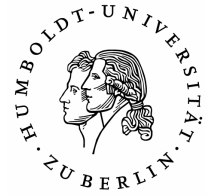
since 2006 PhD-student at the Humboldt-University, Berlin, Department of Library and Information Science, since 2007 (part-time) coaching libraries in the subjects 'quality standards & guidelines for information professionals'; 'competences for customer interviews in libraries' and 'complaint management'.

- Wissensmanagement innerhalb der Arbeitsorganisation [Öffentliche] Bibliothek
Artikel in: BuB Forum für Bibliothek und Information 55 [2003] 7/8, S. 451 - 452
[mit Oliver Altmann]
- Knowledge Management: Ein Instrument für Öffentliche Bibliotheken
Artikel in: Bibliothek - Forschung - Praxis 27 [2003] 3, S. 181 - 188
- Abschluss Master of Art (MA) – Library and Information Science
Thema der Masterarbeit: „Möglichkeiten und Grenzen von betriebsinternem Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. Ein themenzentrierter Betriebsvergleich zwischen der Münchner Stadtbibliothek – Zentralbibliothek Am Gasteig und den Wiener Büchereien – Hauptbücherei Am Gürtel“ (Abgabe der Arbeit: Dezember 2004, Abschluss zum Master of Art: Frühsommer 2005)
- Mitarbeitereinführung in Bibliotheken: Überlegungen zu einem vernachlässigten Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements
Artikel in: Bibliothek - Forschung - Praxis 30 [2006] 1, S. 76 - 83
- Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken. Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek – Zentralbibliothek Am Gasteig und den Wiener Büchereien – Hauptbücherei Am Gürtel.
Vortrag auf dem 95. Deutscher Bibliothekartag 2006 in Dresden
- Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken. Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und den Büchereien Wien – Hauptbücherei Am Gürtel
Artikel in: ZFBB 54 [2007] 1; S. 26-34
- Was für ein Service! Entwicklung und Sicherung der Auskunftsgüte in Bibliotheken. Dinges & Frick 2007, 216 Seiten. Hrsg. eines B.I.T.-Online-Sonderbandes mit den eigenen Beiträgen
- Zum Stellenwert der bibliothekarischen Auskunft. Eine Standortbestimmung der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst, S. 9 – 37
- „Was für ein Service!“ Die Entwicklung von Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig, S. 159 – 186 [mit Hanne Riehm]
- Erwartungsmanagement. Ein Instrument im Kunden(bindungs)management der Bibliothek?
Artikel in: Bibliothek - Forschung - Praxis 31 [2007] 3,

Anhang 5

Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (dt.)

Vorbereitende Unterlagen (Anschreiben und Glossar) sowie Fragebogen |
am Bsp. der Stadtbibliothek Moers



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens- management in Öffentlichen Bibliotheken Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken

Erste Delphi-Runde
Face-to-Face-Basis-Interview
Vorbereitende Unterlagen für
Frau Gabriele Esser,
Direktorin der Stadtbibliothek Moers

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

Frau Gabriele Esser,
Direktorin der Stadtbibliothek Moers

Loughborough / München, März 2008

▪ **Erste Delphi-Runde: Face-to-Face-Basis-Interview / Vorbereitende Unterlagen**

Sehr geehrte Frau Esser,

ich möchte mich an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich für Ihre Teilnahme an der ersten Delphi Runde, dem Face-to-Face-Basis-Interview, bedanken. Mit der Zeit, die Sie sich für mich nehmen, steht und fällt die Untersuchung.

Damit ich mich besser auf das Gespräch konzentrieren kann, bitte ich um Ihr Einverständnis, das Interview auf Tomband aufzuzeichnen. Ihre Beiträge werden selbstverständlich anonym und vertraulich behandelt.

Das Interview ist in drei Blöcke gegliedert. Diese nähern sich der Fragestellung „Potenzielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ an.

Block A: Einleitung

Block B: Anwendungsfelder von Wissensmanagement

Block C: Abschluss

Das Interview wird ca. 60 Minuten dauern und enthält insgesamt 30 Fragen.

Umseitig habe ich Ihnen ein Glossar mit den wichtigsten Definitionen zusammengestellt, auf die im Interview Bezug genommen wird.

Ich freue mich schon sehr auf das Gespräch mit Ihnen in der Stadtbibliothek Moers am 7. April um 13.00 Uhr.

Mit freundlichen Grüßen aus Loughborough

Tom Becker, M.A.

Glossar

Die Definitionen sind alphabetisch geordnet.

Analyse von INTELLEKTUELLEM KAPITAL.

[engl.: Analysing Intellectual Capital.]

Unternehmen, Kommunen und Regionen setzen dieses Untersuchungsinstrument verstärkt ein, um ihr INTELLEKTUELLES KAPITAL zu beschreiben, zu messen und gezielt auszubauen.

In dieser Analysemethode wird INTELLEKTUELLES KAPITAL unterteilt in

- **Humankapital** als Oberbegriff für die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivationen der Menschen,
 - **Strukturkapital** als Oberbegriff für vorhandene und eingesetzte Strategien und Strukturen, die eine (erfolgreiche) Teilhabe ermöglichen,
 - **Beziehungskapital** als Oberbegriff für das Geflecht aus externen Kontakten, internem Zusammenspiel und genereller Vernetzung.
-

EXTERNES WISSENSMANAGEMENT.

[engl.: External Knowledge Management]

EXTERNES WISSENSMANAGEMENT umfasst Maßnahmen der Öffentlichen Bibliothek, die die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital unterstützen. Entscheidendes Kriterium dabei ist, dass in diesem Prozess tatsächlich neues Wissen generiert wird.

Im Vordergrund steht die Frage, ob das Management von individuellem und kollektivem Wissen als externe Dienstleistung überhaupt angeboten werden kann.

INFORMATIONSKOMPETENZ.

[engl.: Information Literacy]

INFORMATIONSKOMPETENZ verbindet

- **strategische Kompetenzen**, wie Analyse des Informationsbedürfnisses, Vorgehensweise bei der Auswahl geeigneter Hilfsmittel, Erledigung des Anliegens ..., mit
 - **Beurteilungskompetenzen** hinsichtlich der Qualität der erzielten Lösungen und Lösungsmöglichkeiten
-

INTERNES WISSENSMANAGEMENT: PERSONALISIERUNG vs. KODIFIZIERUNG.

[engl.: Internal Knowledge Management. Personalisation vs. Codification]

INTERNES WISSENSMANAGEMENT fördert die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital Ihrer Mitarbeiter oder Ihrer Institution. INTERNES WISSENSMANAGEMENT ist innerbetriebliches Steuerungsinstrument der Faktoren Mensch, Organisation und Technologie.

Zwei unterschiedliche Ansätze bestimmen maßgeblich die Diskussion um INTERNES WISSENSMANAGEMENT:

Die **PERSONALISIERUNGSSTRATEGIE** fördert und fordert den Mitarbeiter durch eine differenzierte Besprechungskultur und ein breites Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen.

Die **KODIFIZIERUNGSSTRATEGIE** legt Wert auf eine moderne Informationsinfrastruktur mit einem qualitativ und quantitativ hochwertigen Angebot an technischen Arbeitsinstrumenten.

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT.

[engl.: Systemic Knowledge Management]

Systeme setzen sich aus einer Vielzahl von Elementen (Organisationseinheiten und Personen) zusammen. Sie entwickeln dabei eine Komplexität, die sich durch die einzelnen Komponenten und deren Eigenschaften nicht mehr beschreiben lässt.

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT verbindet Wissen von Personen und Wissen von Organisationen. Es untersucht die Rolle, Aufgaben und Ziele der einzelnen Komponenten unter systemischem Blickpunkt.

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT konzentriert sich in dieser Untersuchung

- auf die Regeln, Strukturen und Ziele des Systems Kommune in seiner Funktion als ‚Stakeholder‘ und Auftraggeber der einzelnen Öffentlichen Bibliothek
- auf die Rolle der Öffentlichen Bibliotheken als Gesamtheit innerhalb des Systems Gesellschaft
- auf den Endnutzer der Öffentlichen Bibliothek – den Bürger als Souverän und Kunde.

Kurz gesagt: SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT untersucht Interdependenzen im systemischen Zusammenspiel von Gesellschaft, Kommune, Öffentlicher Bibliothek und Bürger.

WISSEN.

[engl.: Knowledge]

Die Produktionsfaktoren Boden, Arbeit, Kapital sind ergänzt worden um die Faktoren Information und WISSEN.

WISSEN ist essentielle Voraussetzung, um Handlungsoptionen erkennen, Bewertungen treffen und schlussendlich handeln zu können. WISSEN ist somit der Schlüssel zum persönlichen, beruflichen und organisationalen Erfolg.

WISSEN ist subjektiv und immer im Besitz der jeweiligen Person oder Organisation (individuelles oder kollektives WISSEN).

Kurz gesagt: Je größer das WISSEN einer Person, Organisation oder Gesellschaft, desto freier und selbständiger kann sie ihre Ziele bestimmen, modifizieren, verfolgen und erreichen.

WISSENSARBEIT und INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT.

[engl.: Knowledge Work and Personal Knowledge Management]

WISSENSARBEIT ist komplexe Problemlösung, geprägt von kognitiven und nur schwer explizierbaren Prozessen wie Analysieren, Organisieren, Strukturieren, Koordinieren, Entwickeln und Kommunizieren.

WISSENSARBEIT erfordert

- **Wissensarbeiter**, die über Kenntnisse verfügen, die ihnen im beruflichen wie privaten Umfeld eine weitgehende Autonomie sichern und
- **Wissensexperten**, die Wissensarbeit strukturieren und organisieren, über ein dazu notwendiges Metawissen verfügen und ggf. Wissensarbeiter führen.

INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT beschreibt den dazu notwendigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Kurz gesagt: INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT erfordert die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, verlangt (lebenslanges) Lernen und wird zwangsläufig komplexer.

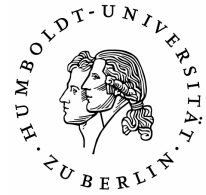
WISSENSMANAGEMENT und INTELLEKTUELLES KAPITAL.

[engl.: Knowledge Management and Intellectual Capital]

WISSENSMANAGEMENT fördert Aktivitäten und Prozesse des Wissensaustausches und der Wissensidentifikation mit dem Ziel einer besseren Erzeugung und wirksameren Nutzung von individuellem und kollektivem Wissen.

WISSENSMANAGEMENT ist dann erfolgreich, wenn das INTELLEKTUELLE KAPITAL des agierenden Subjekts (Mensch oder Organisation) um neues Wissen erweitert wird.

Kurz gesagt: WISSENSMANAGEMENT ist eine andauernde Querschnittsaufgabe mit dem Ziel der Entwicklung und des Ausbaus von INTELLEKTUELLEM KAPITAL des Einzelnen oder von Organisationen.



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens- management in Öffentlichen Bibliotheken

Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit
Wissensexperten aus britischen und
deutschen Großstadtbibliotheken

Erste Delphi-Runde
Face-to-Face-Basis-Interview
Interviewleitfaden V₁
Frau Gabriele Esser,
Direktorin der Stadtbibliothek Moers

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

Expertenprofil

Name

Bibliothek

Datum

Einleitung

Zuerst möchte ich mich an dieser Stelle ganz herzlich für Ihre Teilnahme an der ersten Delphi Runde, dem Face-to-Face-Basis-Interview, bedanken. Mit der Zeit, die Sie sich für mich nehmen, steht und fällt die Untersuchung.

Damit ich mich besser auf das Gespräch konzentrieren kann, hoffe ich, dass Sie damit einverstanden sind, wenn ich dieses Interview auf Band aufzeichne. Ihre Beiträge werden selbstverständlich anonym und vertraulich behandelt.

Das Interview ist in drei Blöcke gegliedert.

- **Block A: Einleitung**
- **Block B: Anwendungsfelder von Wissensmanagement**
- **Block C: Abschluss**

Das Interview nähern sich der Fragestellung „Potenzielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ an.

Der Fragebogen umfasst ca. 30 Fragen, die Dauer des Interviews ist etwa 60 Minuten.

Einleitend zu den einzelnen Frageblöcken gilt es jeweils kurze Definitionen, die ich auch vorlesen werde. Diese dürfen Sie gerne kommentieren, und ich möchte auch darauf aufmerksam machen, dass Kommentare und Unterbrechungen erwünscht sind – und scheuen Sie sich nicht, nachzufragen oder zu ergänzen...

Einige Fragen sind etwas umfangreicher – nehmen Sie sich ruhig Zeit, bevor Sie antworten...

I. **Einleitende Fragen**

__ / 07

Regie: *Am Anfang einen Eindruck von Ihrer Institution verschaffen...
 Ranking von 5 Aussagen, das wird aber das einzige Ranking bleiben
 Sie können gerne auch Ihr Ranking kommentieren...*

Wie beschreiben die folgenden Eigenschaften Ihre Institution?

1. **Autonomie:** eigenständige und unabhängige Mitarbeiter bzw. Teams

[]	[]	[]	[]	[]
sehr stark	stark	schwach	sehr schwach	Enthaltung

2. **Fluktuation und kreatives Chaos:** Wechsel der Aufgaben, Zuständigkeiten und Mitarbeiter sowie (absichtliche) Störung von Routineabläufen

[]	[]	[]	[]	[]
sehr schwach	schwach	stark	sehr stark	Enthaltung

3. **Intention:** Werte, Zielsetzung, Mission und Vision Ihrer Institution

[]	[]	[]	[]	[]
sehr stark	stark	schwach	sehr schwach	Enthaltung

4. **Interne Vielfalt:** hohe Flexibilität, gleichberechtigter Zugang zu Informationen und Informationssystemen

[]	[]	[]	[]	[]
sehr schwach	schwach	stark	sehr stark	Enthaltung

5. **Redundanz:** Informationen, die nicht für das unmittelbare Vorhaben notwendig sind oder Informationen, die sich überschneiden, d.h. in unterschiedlichen Zusammenhängen und auf unterschiedlichen (Informations-)Wegen präsentiert werden

[]	[]	[]	[]	[]
sehr stark	stark	schwach	sehr schwach	Enthaltung

Regie: *Übergang zum Themenbereich ‚Wissen‘
 erst eine Definition, **Ranking ist nicht nötig**,
 wir sind im allgemeinen Bereich, nicht bei Öffentlichen Bibliotheken oder Ihrer Institution*

II. Wissen.
[engl.: Knowledge.]

__ / 14

WISSEN. Eine Definition.

p. 4

Die Produktionsfaktoren Boden, Arbeit, Kapital sind ergänzt worden um die Faktoren Information und WISSEN.

WISSEN ist essentielle Voraussetzung, um Handlungsoptionen erkennen, Bewertungen treffen und schlussendlich handeln zu können. WISSEN ist somit der Schlüssel zum persönlichen, beruflichen und organisationalen Erfolg.

WISSEN ist subjektiv und immer im Besitz der jeweiligen Person oder Organisation (individuelles oder kollektives WISSEN).

Kurz gesagt: Je größer das WISSEN einer Person, Organisation oder Gesellschaft, desto freier und selbständiger kann sie ihre Ziele bestimmen, modifizieren, verfolgen und erreichen.

Regie : *Ranking ist nicht nötig, wir sind auch ausserhalb Ihrer Öffentlichen Bibliothek*

6. Wird die Relevanz von Wissen Ihrer Meinung nach zunehmen? Bitte begründen Sie Ihre Meinung.

Regie: *ggf. darauf aufmerksam machen, dass wir uns nicht bei Öffentlichen Bibliotheken befinden, sondern im Allgemeinen*

7. Neben Wissen und Informationen wird unser Alltagsleben von verschiedenen Anforderungen geprägt. Welche weiteren Einflüssen, Entwicklungen und Problemen fallen Ihnen ein, mit denen sich der Einzelne zukünftig verstärkt auseinander setzen muss?

8. Mit welchen weiteren Einflüssen, Entwicklungen und Problemen wird sich Ihrer Meinung nach Ihre Institution zukünftig verstärkt auseinander setzen müssen?

III. **Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital.**

__ / 21

[engl.: Knowledge Management and Intellectual Capital]

WISSENSMANAGEMENT und INTELLEKTUELLES KAPITAL. Eine Definition.

p. 5

WISSENSMANAGEMENT fördert Aktivitäten und Prozesse des Wissensaustausches und der Wissensidentifikation mit dem Ziel einer besseren Erzeugung und wirksameren Nutzung von individuellem und kollektivem Wissen.

WISSENSMANAGEMENT ist dann erfolgreich, wenn das INTELLEKTUELLE KAPITAL des agierenden Subjekts (Mensch oder Organisation) um neues Wissen erweitert wird.

Kurz gesagt: WISSENSMANAGEMENT ist eine andauernde Querschnittsaufgabe mit dem Ziel der Entwicklung und des Ausbaus von INTELLEKTUELLEM KAPITAL des Einzelnen oder von Organisationen.

9. Findet Wissensmanagement in Ihrer Institution statt? Wenn ja, wo?
Haben Sie konkrete Beispiele aus Ihrem Berufsalltag?

10. Welche (vor allem externen) Faktoren könnten verhindern, dass Wissensmanagement zukünftig in Ihrer Institution (noch stärkere) Anwendung findet?

11. In welchem Zusammenhang ist Ihnen der Begriff Wissensmanagement zum ersten Mal begegnet?

☐ im Rahmen dieser Studie☐ vorher, und zwar:

12. In welchem Zusammenhang ist Ihnen der Begriff Intellektuelles Kapital zum ersten Mal begegnet?

☐ im Rahmen dieser Studie☐ vorher, und zwar:

Regie: erster Block beendet; Anwendungsfelder => Individuelles WM
Wir sind wieder im allgemeinen Bereich, nicht bei Öffentlichen Bibliotheken oder Ihrer Institution

IV. **Wissensarbeit und Individuelles Wissensmanagement**

__ / 28

[engl.: Knowledge Work and Personal Knowledge Management]

WISSENSARBEIT und INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT. Eine Definition.

p. 4

WISSENSARBEIT ist komplexe Problemlösung, geprägt von kognitiven und nur schwer explizierbaren Prozessen wie Analysieren, Organisieren, Strukturieren, Koordinieren, Entwickeln und Kommunizieren.

WISSENSARBEIT erfordert

- **Wissensarbeiter**, die über Kenntnisse verfügen, die ihnen im beruflichen wie privaten Umfeld eine weitgehende Autonomie sichern, und
- **Wissensexperten**, die Wissensarbeit strukturieren und organisieren, über ein dazu notwendiges Metawissen verfügen und ggf. Wissensarbeiter führen.

INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT beschreibt den dazu notwendigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Kurz gesagt: INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT erfordert die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, verlangt lebenslanges Lernen und wird zwangsläufig komplexer.

13. Sehen Sie einen zunehmenden Einfluss von Wissensarbeit auf Privatleben und beruflichen Werdegang des einzelnen Menschen? Warum?

14. Was, Ihrer Meinung nach, muss der einzelne Mensch können, um (im Privatleben aber auch im Beruf) gut für komplexe Problemlösungen gerüstet zu sein? (Kompetenzen, Skills, Fertigkeiten ...)

15. Weshalb scheitern so viele daran, die von Ihnen genannten Kompetenzen erwerben zu können? Warum bleiben Menschen „unwissend“?

INFORMATIONSKOMPETENZ. Eine Definition.

p. 3

[engl. Information Literacy]

INFORMATIONSKOMPETENZ verbindet

- **Strategische Kompetenzen**, wie Analyse des Informationsbedürfnisses, Vorgehensweise bei der Auswahl geeigneter Hilfsmittel, Erledigung des Anliegens ..., mit
- **Beurteilungskompetenzen** hinsichtlich der Qualität der erzielten Lösungen und Lösungsmöglichkeiten.

16. Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen Individuellem Wissensmanagement und Informationskompetenz? Begründen Sie bitte Ihre Aussage.

Regie: *Halbzeit – von den Fragen;*
weiteres Anwendungsfeld – Externes Wissensmanagement.

V. **Externes Wissensmanagement**

__ / 35

[engl.: External Knowledge Management]

EXTERNES WISSENSMANAGEMENT. Eine Definition.

p. 3

EXTERNES WISSENSMANAGEMENT umfasst Maßnahmen der Öffentlichen Bibliothek, die die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital unterstützen. Entscheidendes Kriterium dabei ist, dass in diesem Prozess **neues** Wissen generiert wird.

Im Vordergrund steht die Frage, ob das Management von individuellem und kollektivem Wissen als externe Dienstleistung überhaupt angeboten werden kann.

17. Was meinen Sie dazu: Kann das Managen von Wissen Dienstleistung (auch Ihrer Institution) sein?

18. Informationen, vermittelt durch Ihre Institution, werden in einem bestimmten Kontext für Bewertungen hergenommen. Handlungswissen wird generiert, das Antworten auf Entscheidungen, die der Bürger im Alltag zu treffen hat, gibt (z.B. Wie soll ich mich versichern? Stimmt diese Information?).

Betreibt Ihre Institution in diesem Zusammenhang Externes Wissensmanagement als Dienstleistung oder ist Ihre Institution Partner im individuellen bzw. organisationalen Wissensmanagement ihrer Kunden?

19. Welche konkreten Angebote und Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements sehen Sie (zukünftig) für Ihre Institution?

20. Web X.0 und Externes Wissensmanagement. Der Kunde als (Co-) Produzent von Informationen und Wissen.

Wo sehen Sie sich als Institution zukünftig in diesem Komplex verankert?

Regie: 20 von 30 Fragen beantwortet,
Es folgt der Themenblock Internes Wissensmanagement.

VI. **Internes Wissensmanagement**

[engl. Internal Knowledge management]

__ / 42

INTERNES WISSENSMANAGEMENT: PERSONALISIERUNG vs. KODIFIZIERUNG. Eine Definition. p. 3

INTERNES WISSENSMANAGEMENT fördert die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital Ihrer Mitarbeiter oder Ihrer Institution. INTERNES WISSENSMANAGEMENT ist innerbetriebliches Steuerungsinstrument der Faktoren Mensch, Organisation und Technologie.

Zwei unterschiedliche Ansätze bestimmen maßgeblich die Diskussion um INTERNES WISSENSMANAGEMENT: Die **PERSONALISIERUNGSSTRATEGIE** fördert und fordert den Mitarbeiter durch eine differenzierte Besprechungskultur und ein breites Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen. Die **KODIFIZIERUNGSSTRATEGIE** legt Wert auf eine moderne Informationsinfrastruktur mit einem qualitativ und quantitativ hochwertigen Angebot an technischen Arbeitsinstrumenten.

21. Wo sehen Sie größere Chancen für ein erfolgreiches Internes Wissensmanagement in Ihrer Institution: In einer Kodifizierung von explizitem Wissen durch eine starke Stützung auf Informationstechnologie oder in dem personalisierten Wissensaustausch und der persönlichen Wissenskommunikation?

22. Haben Sie weitere Ideen für den zukünftigen Einsatz für Internes Wissensmanagement in Ihrer Institution?

23. Sehen Sie Unterschiede im Einsatz von Internem Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken verglichen mit dem in Unternehmen? Bitte begründen Sie Ihre Meinung.

24. Ist Internes Wissensmanagement für Öffentlichen Bibliotheken wie Ihre Institution wichtiger als für Unternehmen? Bitte begründen Sie Ihre Meinung.

Regie: *Wir kommen jetzt zum letzten inhaltliche Block Systemisches WM*

VII. **Systemisches Wissensmanagement**

__ / 48

[engl. Systemic Knowledge Management]

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT. Eine Definition

p. 4

Systeme setzen sich aus einer Vielzahl von Elementen (Organisationseinheiten und Personen) zusammen. Sie entwickeln dabei eine Komplexität, die sich durch die einzelnen Komponenten und deren Eigenschaften nicht mehr beschreiben lässt.

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT verbindet Wissen von Personen und Wissen von Organisationen. Es untersucht die Rolle, Aufgaben und Ziele der einzelnen Komponenten unter systemischem Blickpunkt.

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT konzentriert sich in dieser Untersuchung

- auf die Regeln, Strukturen und Ziele des Systems Kommune in seiner Funktion als ‚Stakeholder‘ und Auftraggeber der einzelnen Öffentlichen Bibliothek,
- auf die Rolle der Öffentlichen Bibliotheken als Gesamtheit innerhalb des Systems Gesellschaft,
- auf den Endnutzer der Öffentlichen Bibliothek – den Bürger als Souverän und Kunde.

Kurz gesagt: SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT untersucht Interdependenzen im systemischen Zusammenspiel von Gesellschaft, Kommune, Öffentlicher Bibliothek und Bürger.

25. Welche Aufgaben sehen Sie für Ihre Institution (zukünftig) im systemischen Wissensmanagement der Kommune?
-

26. Welche Aufgaben sehen Sie für Ihre Institution (zukünftig) im systemischen Wissensmanagement der Gesellschaft?
-

Analyse von INTELLEKTUELLEM KAPITAL.

p. 3

[engl.: Analysing Intellectual Capital.]

Unternehmen, Kommunen und Regionen setzen dieses Untersuchungsinstrument verstärkt ein, um ihr INTELLEKTUELLES KAPITAL zu beschreiben, zu messen und gezielt auszubauen.

In dieser Analysemethode wird INTELLEKTUELLES KAPITAL unterteilt in

- **Humankapital** als Oberbegriff für die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivationen der Menschen,
- **Strukturkapital** als Oberbegriff für vorhandene und eingesetzte Strategien und Strukturen, die eine (erfolgreiche) Teilhabe ermöglichen,
- **Beziehungskapital** als Oberbegriff für das Geflecht aus externen Kontakten, internem Zusammenspiel und genereller Vernetzung.

27. Können Sie sich für Ihre Institution eine solche Untersuchung des Intellektuellen Kapitals vorstellen? Bitte begründen Sie Ihre Aussage.
-

28. Können Sie sich für Ihre Kommune eine solche Untersuchung des Intellektuellen Kapitals vorstellen? Bitte begründen Sie Ihre Aussage.
-

VIII. **Abschlussfragen**

__ / 56

29. „Bibliotheken auf die Tagesordnung“ ist das Motto der momentanen IFLA-Präsidentschaft. Kann Wissensmanagement zu einer besseren Positionierung Ihrer Institution führen? Wie?

30. Haben Sie im Rahmen des Interviews zu „Potentiellen Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ etwas vermisst oder ist Ihnen etwas negativ aufgefallen?

31. Haben Sie sonstige Anmerkungen oder Fragen zum Interview oder zum Promotionsprojekt?

Ich möchte Sie noch um Ihre Visitenkarte bitten, damit ich Ihre Daten in meinen Unterlagen vervollständigen kann.

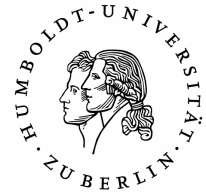
Ich bedanke mich sehr herzlich für Ihre Teilnahme. ... wie es weitergeht ...

Anhang 6

Erste Befragungsrunde: Face-to-Face Basisinterview (engl.)

vorbereitende Unterlagen (Anschreiben und Glossar) sowie Fragebogen |
am Bsp. der Stadtbibliothek Westminster

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT I
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

With kind support of
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



**Potential functions of Knowledge
Management in Public Libraries**
A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and
German large-city-libraries

First Delphi-round
Face-to-Face-Basic-Interview
Preparatory documents for
Mr. David Ruse, Director of Libraries
Westminster Public Libraries

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

Mr. David Ruse, Director of Libraries
Westminster Public Libraries

Loughborough / Munich, February 2008

▪ **First Delphi-round: Face-to-Face-Basic-Interview / Preparatory documents**

Dear Mr. Ruse,

First, I would like to thank you very much for your participation in my survey. Without your support, this whole project would not be possible.

I would like to know if you agree to my wish to record our interview using audiotape. Without the need to write, I can concentrate better on the interview itself. Your comments will of course be handled anonymously and confidentially.

The interview is divided into three parts:

Part A: Introduction

Part B: Application areas for Knowledge Management

Part C: Closing part

These Face-to-Face-Basic-Interviews tackle the question 'Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries'.

The interview will take about 60 Minutes and consist of about 30 questions.

On the following pages, I have arranged a glossary with the definitions that will be used within the interview.

I am looking forward to our meeting on March 25th, 9.30 at Westminster Library.

Kind regards

Tom Becker, M.A.

Glossary

The definitions are in alphabetical order.

Analysing INTELLECTUAL CAPITAL.

[dt.: Analyse von Intellektuellem Kapital]

Companies, municipalities and regions more and more establish this method in order to describe, measure and extend their INTELLECTUAL CAPITAL.

Therefore, this analytical instrument divides INTELLECTUAL CAPITAL into

- **Human Capital** as generic clause for competences, (cap)abilities and motivations of individuals,
 - **Structural Capital** as generic clause for available and inserted strategies and structures, that enables (successful) participation,
 - **Relational Capital** as generic clause for the social network of external contacts, as well as the internal interaction and interconnectedness.
-

EXTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT.

[engl.: Externes Wissensmanagement]

EXTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT includes measures of Public Libraries, which support the development and expansion of Intellectual Capital. Here the decisive criterion is that through this process **new** knowledge has been created.

The main question is whether it is at all possible to offer management of personal and collective knowledge resources.

Information Literacy.

[dt.: Informationskompetenz]

INFORMATION LITERACY combines

- strategic skills such as analysis of information requirements, locating and selecting appropriate resources, settlement of the request, and
 - evaluation-competences regarding relevance and quality of gained solutions as well as of varieties of solutions.
-

INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT: PERSONALISATION vs. CODIFICATION.

[dt.: Internes Wissensmanagement. Personalisierung vs. Kodifizierung.]

INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT promotes the development and the expansion of Intellectual Capital among your employees or within your institution. INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT is an in-house steering tool to manage the factors 'human', 'organisation' and 'technology'.

Two different approaches most notably affect the discussion about Internal Knowledge Management: The **PERSONALISATION-STRATEGY** assists and challenges the employees through a sophisticated meeting culture and a wide range of training measures. The **CODIFICATION-STRATEGY** attaches great importance to an up-to-date information infrastructure with first-class (as regards both quality and quantity) technological working tools.

KNOWLEDGE.

[dt.: Wissen.]

The production factors land, labour and capital have been supplemented with the factors information and KNOWLEDGE.

KNOWLEDGE is an essential condition to identify options for action, to reach decisions and – finally yet importantly – to act. Thus, KNOWLEDGE is the key to personal, professional and organisational success.

KNOWLEDGE is always subjective and belongs to a specific person or organisation (personal or collective knowledge).

In Short: The greater the KNOWLEDGE of humans, organisations or the society, the more independently and autonomously goals can be designed, modified, pursued and reached.

KNOWLEDGE MANAGEMENT and INTELLECTUAL CAPITAL.

[dt.: Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital.]

KNOWLEDGE MANAGEMENT promotes activities and processes of knowledge exchange and knowledge identification, aiming for a better creation and a more effective use of personal and collective knowledge resources.

KNOWLEDGE MANAGEMENT is successful, when the INTELLECTUAL CAPITAL of the acting subject (human or organisation) has actually been enriched with new knowledge.

In short: KNOWLEDGE MANAGEMENT is an ongoing cross-section-task, aiming for the development and expansion of INTELLECTUAL CAPITAL of individuals or of organisations.

KNOWLEDGE WORK and PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT.

[dt.: Wissensarbeit und Individuelles Wissensmanagement.]

KNOWLEDGE WORK means complex problem solving that is characterised by cognitive processes, which are difficult to determine. These processes include analysing, organising, structuring, coordinating, developing and communicating.

KNOWLEDGE WORK requires

- **Knowledge workers** who possess special knowledge, that ensures a significant degree of autonomy in their professional and private spheres,
- **Knowledge experts** who structure and organise knowledge work, possess the adequate meta-knowledge and, if applicable, supervise knowledge workers.

PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT describes how an individual deals with knowledge, ignorance and ambiguity.

In short: PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT requires engaging with one's own level of knowledge as well as lifelong learning. Inevitably, this is becoming increasingly complex.

SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT.

[dt.: Systemisches Wissensmanagement]

Systems consist of an amount of elements (organisational units or humans). Therefore, they involve a complexity, which can no longer be described through the individual components and their characteristics.

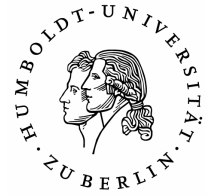
SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT connects knowledge from humans and knowledge from organisations. It analyses the role, duties and goals of the individual components in a systemic view.

In this survey, SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT concentrates

- on the rules, structures, and goals of the system municipality in its function as stakeholder and principal of each individual Public Library
- on the role of Public Libraries as an entity within the system society.
- on the end-user of the Public Library, the citizen, as sovereign and customer.

In short: SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT such analyses interdependences in the systemic interaction from society, municipality, public library and citizens.

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT I
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

With kind support of
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



**Potential functions of Knowledge
Management in Public Libraries**
A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and
German large-city-libraries

First Delphi-round
Face-to-Face-Basic-Interview
Interview-Guidelines V₁
Mr. David Ruse, Director of Libraries
Westminster Public Libraries

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

First Delphi-Survey

Face-to-Face-Basic-Interview

01 (number of questionnaires)

Profile of the expert

Name

Library

Date

Introduction

First, I would like to thank you very much for your participation in my survey. Without your support, this whole project would not be possible.

I would like to know if it is okay with you if I record the interview on audiotape. Without the need to write, I can better concentrate and comment on the interview itself. Your comments will of course be handled anonymously and confidentially.

The interview is divided into three parts:

- **Part A: Introduction**
- **Part B: Application areas for Knowledge Management**
- **Part C: Closing part**

These Face-to-Face-Basic-Interviews tackle the question 'Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries'.

The interview consists of around 30 questions, and will take about 60 minutes.

Introducing each part and the subparts as well there is always a short definition, which you can comment – and of course do not hesitate to stop me, to ask or to break me...

We do not need to hurry; you have the possibility to take you the time you need after I asked a question...

I. **Introductory Questions**

__ / 07

Instruction: *some introductory questions to get an impression of your institution
please rank the following attributes on the chart ... (explanation)*

How do the following attributes describe your institution?

1. **Autonomy:** self-sufficient and independent employees and teams

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very strong	strong	weak	very weak	no comment

2. **Fluctuation and creative chaos:** change of duties, responsibilities and employees as well as (deliberate) disturbance of routines

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very weak	weak	strong	very strong	no comment

3. **Intention:** values, goals, mission and vision of your institution

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very strong	strong	weak	very weak	no comment

4. **Internal variety:** high degree of flexibility and equal access to information and information systems

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very weak	weak	strong	very strong	no comment

5. **Redundancy:** information, which are not necessary for the immediate transaction, or overlapping information, which are presented in different contexts and in different ways.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very strong	strong	weak	very weak	no comment

Instruction: *The next topic is 'knowledge'
I will define the topic, but **you do not have to rank anything more!**
We are talking about knowledge in general, not referring to Public Libraries*

II. **Knowledge.**
[dt.: Wissen.]

__ / 14

KNOWLEDGE. A definition.

p. 4

The production factors land, labour and capital have been supplemented with the factors information and KNOWLEDGE.

KNOWLEDGE is an essential condition to identify options for action, to reach decisions and – finally yet importantly – to act. Thus, KNOWLEDGE is the key to personal, professional and organisational success.

KNOWLEDGE is always subjective and belongs to a specific person or organisation (personal or collective knowledge).

In Short: The greater the KNOWLEDGE of humans, organisations or the society, the more independently and autonomously goals can be designed, modified, pursued and reached.

Instruction: *Remember: you do not have to rank this!*
We are dealing with Knowledge in general, not with Libraries and knowledge.

6. Will the relevance / importance of knowledge in your opinion increase? Please comment on your decision / Please give reasons for your decision.

Instruction: *We are dealing with Knowledge in general, not with Libraries and knowledge.*

7. Beside knowledge and information, other factors influence our day-to-day lives. Are there other influences, developments and problems, which you can mention, having a formative effect on the individual?

8. Which other influences, developments and problems must your institution deal with in future?

III. **Knowledge Management and Intellectual Capital**
[dt.: Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital.]

__ / 21

KNOWLEDGE MANAGEMENT and INTELLECTUAL CAPITAL. A definition.

p. 4

KNOWLEDGE MANAGEMENT promotes activities and processes of knowledge exchange and knowledge identification, aiming for a better creation and a more effective use of personal and collective knowledge resources.

KNOWLEDGE MANAGEMENT is successful, when the INTELLECTUAL CAPITAL of the acting subject (human or organisation) has actually been enriched with new knowledge.

In short: KNOWLEDGE MANAGEMENT is an ongoing cross-section-task, aiming for the development and expansion of INTELLECTUAL CAPITAL of individuals or of organisations.

9. Does Knowledge management take place in your institution? If yes, where and how?
Can you give some examples on your library?

10. Which (especially external) factors could restrict future Knowledge Management being used in a far more extended way?

11. In which context did you first encounter the keyword Knowledge management?

in the context of this survey

earlier, specifically:

12. In which context did you first encounter the keyword Intellectual Capital?

in the context of this survey

earlier, specifically:

Instruction: first part finished => application areas for KM => Personal KM
dealing with general topics, not with your library
Time!

IV. **Knowledge Work and Personal Knowledge Management**
[dt.: Wissensarbeit und Individuelles Wissensmanagement]

__ / 28

KNOWLEDGE WORK and PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT. A definition.

p. 4

KNOWLEDGE WORK means complex problem solving that is characterised by cognitive processes, which are difficult to determine. These processes include analysing, organising, structuring, coordinating, developing and communicating.

KNOWLEDGE WORK requires

- **Knowledge workers**, who possess special knowledge, that ensures a significant degree of autonomy in their professional and private spheres
- **Knowledge experts**, who structure and organise knowledge work, possess the adequate meta-knowledge and, if applicable, supervise knowledge workers.

PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT describes how an individual deals with knowledge, ignorance and ambiguity.

In short: PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT requires engaging with one's own level of knowledge as well as lifelong learning. Inevitably, this is becoming increasingly complex.

13. Do you notice an increasing influence of knowledge work on private lives and professional careers of the individuals? Please comment on your decision / give reasons

14. What qualities do you think the individual must have in order to be able to solve complex problems (in private live as well in his professional career) in a successful way? (competences, skills, capabilities ...)

15. Why do so many people fail in gaining the competences you mentioned? Why do so many people remain "untaught and ignorant"?

Information Literacy. A definition.

p. 3

[dt.: Informationskompetenz]

INFORMATION LITERACY combines

- **Strategic skills**, such as analysis of the information requirements, locating and selecting appropriate resources, settlement of the request, and
- **Evaluation-competences** regarding relevance and quality of gained solutions as well as of varieties of solutions

16. Do you notice a direct correlation between Information Literacy and Personal Knowledge Management? Please comment on your decision. / Any reasons?

Instruction: Managed the first half! Next part: External Knowledge Management

V. **External Knowledge Management**
[dt.: Externes Wissensmanagement]

__ / 35

EXTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT. A definition.

p. 3

EXTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT includes measures of Public Libraries, which support the development and expansion of Intellectual Capital. Here the decisive criterion is that through this process **new** knowledge has been created.

The main question is whether it is at all possible to offer management of personal and collective knowledge resources.

17. What do you think: Is it possible to offer management of knowledge as a service – and especially as a service of your institution?

18. Information is brokered by your institution, and then used to make a decision in a certain context. In this way it creates procedural knowledge for decisions, which citizens have to make in their everyday lives (e.g. Which insurance should I choose? Is this information valuable?).

Doing so, do you see External Knowledge Management primarily as a service delivery your institution provides to your customers or do you rather see your institution as a supporting partner within personal or organisational Knowledge Management of your customers?

19. Which concrete offers and services concerning External Knowledge Management can you define for your institution today? Which in future?

20. Web X.0 (next generation web) and External Knowledge Management. The customer as (co-)producer of information and knowledge. (Where) do you as an institution position yourself within this complex?

Instruction: 20 of 30 questions are answered
We are good in time
next part: Internal KM

VI. **Internal Knowledge Management**
[dt.: Internes Wissensmanagement]

__ / 42

INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT. PERSONALISATION vs. CODIFICATION. A definition. p. 3

INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT promotes the development and the expansion of Intellectual Capital among your employees or within your institution. INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT is an in-house steering tool to manage the factors 'human', 'organisation' and 'technology'.

Two different approaches most notably affect the discussion about INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT: The **PERSONALISATION-STRATEGY** assists and challenges the employees through a sophisticated meeting culture and a wide range of training measures. The **CODIFICATION-STRATEGY** attaches great importance to an up-to-date information infrastructure with first-class (as regards both quality and quantity) technological working tools.

21. Where do you think are better chances for successful Internal Knowledge Management within your institution? In the codification of explicit knowledge through a heavy subsidy on information technology or within the individual knowledge exchange and personal knowledge communication?

22. Are there further ideas for the use of Internal Knowledge management in your institution?

23. Do you notice differences in the use of Internal Knowledge Management in Public Libraries compared to that in companies? Please comment on your decision / Please give reasons for your answer.

24. Is Internal Knowledge Management more important for Public Libraries than for companies? Please comment on your answer / Please give reasons for your opinion.

Instruction: we are moving to the last content-part, Systemic Knowledge Management.

VII. **Systemic Knowledge Management**
[dt.: Systemisches Wissensmanagement]

__ / 48

SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT. A definition.

p. 5

Systems consist of an amount of elements (organisational units or humans). Therefore, they involve a complexity, which can no longer be described through the individual components and their characteristics.

SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT connects knowledge from humans and knowledge from organisations. It analyses the role, duties and goals of the individual components in a systemic view.

In this survey, SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT concentrates

- on the rules, structures, and goals of the system municipality in its function as stakeholder and principal of each individual Public Library,
- on the role of Public Libraries as an entity within the system society,
- on the end-user of the Public Library, the citizen, as sovereign and customer.

In short: SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT such analyses interdependences in the systemic interaction from society, municipality, public library and citizens.

25. Which tasks can you find in your institution within Systemic Knowledge Management of your borough?

26. Which tasks can you find in your institution within Systemic Knowledge Management of the society?

Analysing INTELLECTUAL CAPITAL. A definition.

p. 3

[dt.: Analyse von Intellektuellem Kapital.]

Companies, municipalities and regions more and more establish this analytical instrument in order to describe, measure and extend their INTELLECTUAL CAPITAL.

Therefore, this method divides INTELLECTUAL CAPITAL into

- **Human Capital** as generic clause for competences, (cap)abilities and motivations of individuals,
- **Structural Capital** as generic clause for available and inserted strategies and structures, that enables (successful) participation,
- **Relational Capital** as generic clause for the social network of external contacts, as well as the internal interaction and interconnectedness.

27. Can you imagine such an analysis of the Intellectual Capital happening in your institution? Please comment on your decision / Please give reasons for your answer.

28. Can you imagine such an analysis of the Intellectual Capital happening in your borough / area? Please comment on your decision / Please give reasons for your answer.

VIII. Closing questions

__ / 56

29. „Libraries on the Agenda!“ is the slogan of the current IFLA-Presidency. Can Knowledge Management lead to a better position for your institution? And if yes, how?

30. Concerning this interview on “Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries”: Did I miss anything or did anything strike you as negative?

31. Are there any other comments or questions concerning this interview or my PhD you would like to mention?

May I ask for your business card? This would help me to complete your personal data within my documents.

I want to thank you very much for your participation on this Delphi round. I will analyse all the information I gathered as soon as possible. However, this might take some time. All in all, there 24 interviews in the UK and 25 interviews in Germany to be held and analysed. Presumably it will be June before my next mail and the second questionnaire will reach you.

Anhang 7

Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Anschreiben, Fragebogen und Vernetzungsmatrix

Anhänge: Ergebnisse der ersten Befragungsrunde, Exkurs zu britischen und deutschen Öffentlichen Bibliotheken (verfasst von Anne Goulding bzw. Konrad Umlauf), Auflistung der teilnehmenden Wissensexperten | am Bsp. der Stadtbibliothek Moers



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens- management in Öffentlichen Bibliotheken Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken

Zweite Delphi-Runde
Fragebogen und Vernetzungsmatrix V_1

Frau Gabriele Esser,
Direktorin der Stadtbibliothek Moers

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

München, November 2008

Vorbemerkung

Sehr geehrte Frau Esser,

ein halbes Jahr nach unserem ersten Interview erhalten Sie nun zeitgleich mit diesem Fragebogen auch die Ergebnisse der ersten Delphi-Runde. Ich hoffe, Sie finden sie spannend und anregend, und können die ein oder andere Idee für Ihr Arbeiten verwenden.

In diesem Zusammenhang noch einmal ein herzliches „Dankeschön!“ für die Zeit, die Sie mir bisher gewidmet haben. Ich denke gerne an all die Begegnungen in Großbritannien und Deutschland zurück! Ich habe Ihnen eine Liste der anderen TeilnehmerInnen an der Studie beigefügt.

Im Anhang erhalten Sie zu neben den Ergebnissen auch eine Skizzierung der deutschen und britischen Bibliothekslandschaft. Erstere wurde von Prof. Dr. Umlauf, Humboldt Universität Berlin – Institut für Bibliothekswissenschaft, zweite von Prof. Dr. Ann Goulding, Loughborough University – Departement of Library and Information Science, speziell für diese Untersuchung verfasst.

Der folgende Fragebogen baut auf all diesen Papieren auf, für die Beantwortung der Fragen ist eine Rezeption allerdings nicht zwingend notwendig.

Die zweite Delphi-Runde hat das Ziel, die Rahmenbedingungen für Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken greifbarer zu machen.

Bitte beachten Sie, dass die Skalen alternierend beginnen: mal mit „sehr schwach“ und mal mit „sehr stark“.

Die Beantwortung der 12 Fragen wird Sie voraussichtlich nicht länger als 30 Minuten beschäftigen. Ich möchte mich an dieser Stelle für Ihre Teilnahme bedanken und hoffe, Sie auch in den noch ausstehenden zwei Runden (ein weiterer Fragebogen, ein abschließendes Telefonat) ‚mit an Bord‘ zu haben.

Ich wäre Ihnen sehr verbunden, wenn Sie den Fragebogen bis 15. Dezember 2008 an mich übermitteln könnten:

per E-Mail: tom@leihverkehr.de

per Fax: 0049/89/48 0 98 3344

postalisch: Tom Becker, Zugspitzstr. 2, 81541 München, Germany

Für Fragen und Rückmeldungen stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung und verbleibe mit freundlichen Grüßen

Tom Becker, M.A.

Ergebnis

Gute Rahmenbedingungen für Wissensmanagement sind grundsätzlich gegeben. Bibliotheken verfügen über eine starke Intention, agieren relativ autonom und sind geprägt von einer hohen internen Vielfalt. Handlungsbedarf besteht in den Feldern ‚Fluktuation und kreatives Chaos‘ sowie in dem Zulassen von Redundanzen.

Nach Nonaka und Takeuchi¹ sind es fünf Eigenschaften, die eine Unternehmenskultur so fördern, dass Wissensaustausch und Wissensmanagement im Sinne der ‚lernenden Organisation‘ gut funktionieren:

- **Autonomie**
eigenständige und unabhängige Mitarbeiter bzw. Teams
- **Fluktuation und kreatives Chaos**
Wechsel der Aufgaben, Zuständigkeiten und Mitarbeiter sowie (absichtliche) Störung von Routineabläufen
- **Intention**
Mission, Vision, Werte und Zielsetzung Ihrer Institution
- **Interne Vielfalt**
hohe Flexibilität, gleichberechtigter Zugang zu Informationen und Informationssystemen
- **Redundanz**
Informationen, die nicht für das unmittelbare Vorhaben notwendig sind oder Informationen, die sich überschneiden, d. h. in unterschiedlichen Zusammenhängen und auf unterschiedlichen (Informations-)Wegen präsentiert werden

1. Vernetzungsmatrix

Weisen Sie den Eigenschaften bezogen auf Ihre Institution eine Wirkungsstärke zueinander zu.

Die Fragestellung lautet:

Wenn ich Element A verändere, wie stark verändert sich dann – ganz gleich in welche Richtung – durch direkte Einwirkung von A das Element B?

Bitte vervollständigen Sie die Matrix mit den folgenden Werten:

0 = kein Einfluss ; 1 = schwacher oder indirekter Einfluss ; 2 = starker Einfluss

Wirkung von ↓ auf →	Autonomie	Fluktuation & kreatives Chaos	Intention	Interne Vielfalt	Redundanz
Autonomie	X				
Fluktuation & kreatives Chaos		X			
Intention			X		
Interne Vielfalt				X	
Redundanz					X

¹ Nonaka, Ikujiro und Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus 1997

Ergebnis

Wissensmanagement findet in Öffentlichen Bibliotheken in vielfältiger Form statt. Der Begriff ‚Wissensmanagement‘ ist bekannt und zwei der britischen Experten führen sogar die Berufsbezeichnung ‚Knowledge Manager‘.

Der Begriff ‚Intellektuelles Kapital‘ ist dagegen weitaus weniger präsent und wird oft negativ besetzt.

Schlussfolgerung

Ihre Institution managt und gestaltet den lokalen Übergang zum Wissen. Sie und Ihre KollegInnen sind somit lokale respektive kommunale Wissensmanager, die das Ziel verfolgen, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen.

2. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr stark	stark	schwach	sehr schwach	Enthaltung

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

Ergebnis

Wissen und der Einfluss von Wissen auf die berufliche und private Umwelt nimmt stetig zu. Information Literacy (Informationskompetenz) und Individuelles Wissensmanagement stellen hier untrennbare, notwendige Instrumente dar.

Die zunehmende Komplexität und auch die explosiv ansteigende Menge an Informationen und Informationsbausteinen verlangen einen eigenständigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Eine gute Informationskompetenz und ein ausgebautes Individuelles Wissensmanagement sind Voraussetzungen für die (gelungene) Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, die Bewertung von Qualität sowie die Reduktion der Quantität von (vermeintlichem) Wissen auf qualitative Wissenselemente.

Schlussfolgerung

Im Rahmen des Externen Wissensmanagements ist es Aufgabe Ihrer Institution, Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement des einzelnen Kunden unterstützen.

3. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr schwach	schwach	stark	sehr stark	Enthaltung

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

Ergebnis

Externes Wissensmanagement – das Management von individuellem und kollektivem Wissen – kann von Öffentlichen Bibliotheken als externe Dienstleistung angeboten werden.

Hier werden von den Experten in erster Linie Schulungsangebote im weiteren Sinne aufgeführt – von der Klassenführung für Grundschüler über Bibliotheks- und OPAC-Einführungen hin zu Interneteinführungen, Medienpräsentationen und Veranstaltungen zur Familienforschung.

Für einen Teil der Experten bezieht sich die Funktion als ‚Knowledge Manager‘ auch auf die klassischen Angebote des Medienangebots, der Beratung und der generellen Existenz der Öffentlichen Bibliothek.

Dabei wird die Öffentliche Bibliothek in erster Linie als Partner im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden gesehen, als Dienstleister nur in ausgewählten Bereichen.

Der Bibliothek wird eine wichtige Funktion im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden zugewiesen. Da aber keine Erfolgskontrolle in dem Sinne möglich ist, als das nachvollzogen werden kann, ob der Besuch und die Nutzung der Bibliothek tatsächlich die ‚Entstehung neuen Wissens‘ zur Folge hatte, lässt sich – so die Experten – die Funktion als (erfolgreicher) Dienstleister schlecht belegen.

Die Ressourcen der Öffentlichen Bibliotheken sind finanziell, personell und auch technisch eingeschränkt, das Know-How der Mitarbeiter ist endlich.

Die Öffentliche Bibliothek – so viele Experten – stellt den Raum zur Wissensvermittlung und zum Wissensaustausch zwischen den Kunden selbst aber auch zwischen Anbietern wie VHS, Verbraucherberatung, politischen Entscheidungsträgern etc. zur Verfügung, holt sich externe Wissensexperten zur Vermittlung der vorher aufgeführten Kompetenzen im Rahmen von ‚Individuellem Wissensmanagement‘ und ‚Information Literacy‘, aber auch zur Vermittlung von Faktenwissen.

Schlussfolgerung

In Ihrer Institution entstehen zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen.

4. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr stark	stark	schwach	sehr schwach	Enthaltung

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

Ergebnis

Handlungsbedarf im Bereich Web X.0 und Externes Wissensmanagement wird gesehen. Erste Schritte werden bislang nur in den wenigsten Bibliotheken getätigt, die Entwicklung der Angebote und Möglichkeiten wird aufmerksam verfolgt.

Ob und wie der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ in virtuelle Plattformen von Öffentlichen Bibliothek eingebunden wird, ist in den meisten der befragten 48 Bibliotheken zurzeit in der Diskussion.

Vorstellbar sind, so die Experten, bisher in erster Linie Projekte in Richtung Cataloge Enrichment über Rezensionen und Bewertungen. Allerdings werden Qualität und Nutzen solcher Elemente skeptisch betrachtet. Vielfach sind die finanziellen und technischen Hürden groß, da hier die Autonomie der Bibliotheken stark eingeschränkt ist.

Einigkeit besteht darin, dass die Kunden neue Technologien in der Bibliothek nutzen und den Umgang mit ebendiesen vermittelt bekommen sollen. Weitergehende Ansätze, wie z. B. das Entwickeln ‚kommunaler Wissensplattformen‘, die u.a. auch Elemente der Oral History integrieren, bilden die Ausnahme.

Schlussfolgerung

Social Software sowie andere Instrumente des Web X.0 werden in Ihrer Institution primär intern verwendet. Der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ ist noch Vision.

5. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr schwach	schwach	stark	sehr stark	Enthaltung

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

Schlussfolgerung

Im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe sieht sich Ihre Institution verpflichtet, neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln.

6. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr stark	stark	schwach	sehr schwach	Enthaltung

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

Ergebnis

Internes Wissensmanagement stützt sich in Öffentlichen Bibliotheken auch zukünftig primär auf die Personalisierungsstrategie. Im Vordergrund stehen persönlicher Wissensaustausch und Mitarbeiterqualifikation.

Im Internen Wissensmanagement stellt die Kodifizierung von Wissen ein vor allem unterstützendes Instrument dar. Als solches wird die technikgestützte Kommunikation zukünftig an Bedeutung zunehmen, geprägt durch die Notwendigkeit, sich der generell technischen Entwicklung im Zusammenhang mit den kundenbezogenen Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements anzupassen.

Auf innerbetriebliche Face-to-Face-Kommunikation wird, so die Meinung der Experten, auch in Zukunft nicht verzichtet werden können. Der Einsatz neuer Technologien wird sie ortsunabhängiger und flexibler gestalten (PC-gestützte Videokonferenzen, Chats...) und neue Möglichkeiten der Absprache und des Miteinander-Arbeitens schaffen.

Generell rücken die Experten den eigenverantwortlichen, sich permanent qualifizierenden Mitarbeiter in den Vordergrund.

Schlussfolgerung

Die Balance zwischen einer ausgebauten institutionellen Mitarbeiterqualifikation und dem stetigen selbstgesteuerten und individuellen Lernen des Einzelnen sind Grundvoraussetzung für Ihre Institution, um in der gegenwärtigen und vor allem der zukünftigen ‚Wissensgesellschaft‘ erfolgreich agieren zu können.

Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können Sie und Ihre KollegInnen die so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externen Wissensmanagements letztendlich auch an Ihre Endkunden vermitteln.

7. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr schwach	schwach	stark	sehr stark	Enthaltung

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

Ergebnis

Öffentliche Bibliotheken erfüllen eine Vielzahl von Funktionen im systemischen Wissensmanagement der Kommune und der Gesellschaft.

Neben der Vermittlung von Demokratiekompetenz und der Ermöglichung von Teilhabe am kommunalen und gesellschaftlichen Leben fungieren Öffentliche Bibliotheken als Multiplikatoren zwischen Kommune und Staat auf der einen und Bürger auf der anderen Seite.

Öffentliche Bibliotheken in ihrer Gesamtheit sind Wissenszentren in den sozialen Systemen Gesellschaft und Kommune. Sie haben einen Vermittlungsauftrag durch die öffentliche Hand und – als meistbesuchtes kommunales Kulturzentrum – müssen sie überdies den unterschiedlichen Anforderungen heterogener Stakeholder und Zielgruppen Rechnung tragen.

Lebenslanges Lernen und Integration – die Öffentliche Bibliothek als Garant von Mitbestimmung und Partizipation – sind in diesem Zusammenhang häufig genannte Schlagworte.

Schlussfolgerung

Ihre Institution fungiert als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch. Sie ist Stützpunkt im Lebenslangen Lernen des Einzelnen mit niedrigschwellig zugänglichen und generationenübergreifend ausgerichteten Wissensangeboten.

Ihre Institution ist somit auch Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung.

8. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr stark	stark	schwach	sehr schwach	Enthaltung

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

Ergebnis

Wissensbilanzen respektive Analysen zur Bestimmung des Intellektuellen Kapitals sind als methodisches Instrument in Öffentliche Bibliotheken nicht bekannt und werden skeptisch betrachtet. Für weit weniger relevant – da nahezu unbekannt – werden Ansätze gehalten, die das Wissen einer gesamten Kommune zu bilanzieren suchen.

Öffentliche Bibliotheken würden sich i. d. R. an beiden Projekten beteiligen, sie aber in den wenigsten Fällen von sich aus anstoßen.

Im Rahmen von Wissensbilanzen wird eine ganzheitliche Betrachtung des Intellektuellen Kapitals im Gesamtzusammenhang der Organisation bzw. der ausgewählten Organisationseinheit vollzogen.

Softwaregestützt² kann in einem achteiligen Arbeitsprozess die eigene Wissensbilanz gezogen werden. In drei zeitversetzten Workshops werden Einflussfaktoren, Indikatoren und Ziele bestimmt und gewichtet, so dass in einer Art Stärke-Schwäche-Analyse letztendlich die weitere strategische Ausrichtung bestimmter Maßnahmen erfolgt.

Schlussfolgerung

Am Beispiel dieses Modells wird im Rahmen der Dissertation eine Wissensbilanz für eine der beteiligten Zentralbibliotheken angefertigt.

9. Können Sie sich vorstellen, mit Ihrer (Zentral)bibliothek an einer solchen Wissensbilanzierung Ihrer Organisation im Frühjahr 2009 teilzunehmen?

<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Enthaltung
--------------------------------	----------------------------------	--

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

Schlussfolgerung

Ansätze wie ‚Cities of the Future‘, ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘ und ähnliche Konzepte, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren, werden bis auf weiteres ausgeklammert und erst in der Dissertation selbst behandelt.

10. Reicht Ihnen eine Auseinandersetzung mit diesen Konzepten außerhalb der Delphi-Runden aus?

<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> Enthaltung
----------------------------------	--------------------------------	--

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

² Vgl. www.akwissenbilanz.org

Fazit

Die befragten Experten haben sowohl für britische wie auch für deutsche Öffentliche Bibliotheken vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Anknüpfungspunkte für Externes, Individuelles, Internes und Systemisches Wissensmanagement in Gegenwart und Zukunft aufgezeigt. Gravierende Unterschiede zwischen den Nationen lassen sich aus der ersten Delphi-Runde nicht ableiten. Als Fazit bleibt die Aussage, dass Wissensmanagement einen entscheidenden Beitrag dazu leisten kann, „Bibliotheken auf die Tagesordnung“ zu setzen.

Auch Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken umfasst den in der Fachliteratur als gängig aufgeführten Prozessbereichskreislauf von Wissensrepräsentation, Wissensnutzung, Wissenskommunikation und Wissensgenerierung.

Zielt Wissensmanagement allerdings in Unternehmen primär auf die innerbetriebliche Ebene, so stehen im Bereich Öffentliche Bibliotheken die Dimensionen Externes, Internes und Systemisches Wissensmanagement gleichberechtigt im Fokus. Die Facette des Individuellen Wissensmanagement ist dabei sowohl Teil des Externen (Fokus Kunde) wie auch des Internen (Fokus Mitarbeiter) Wissensmanagements.

Schlussfolgerung

Die sich im Anhang befindenden Beiträge von Anne Goulding: „Öffentliche Bibliotheken in Großbritannien“ und von Konrad Umlauf: „Die typische Öffentliche Bibliothek der BRD“ verdeutlichen die ungleichen Rahmenbedingungen, unter denen die Öffentlichen Bibliotheken beider Nationen arbeiten.

11. Gemessen an diesen unterschiedlichen Rahmenbedingungen:
In welchem Land – Großbritannien oder Deutschland – kann Wissensmanagement Ihrer Meinung nach effektiver eingesetzt werden?

- ☐ effektiver in Großbritannien
☐ effektiver in Deutschland
☐ keine gravierenden Unterschiede

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:

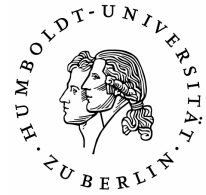
Schlussfolgerung

Die quantifizierten und tabellarisch aufbereiteten Ergebnisse der ersten Delphi-Runde legen den Schluss nahe, dass es trotz dieser grundlegenden Divergenzen bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken gibt.

12. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr schwach	schwach	stark	sehr stark	Enthaltung

Sie haben die Möglichkeit, Ihre Aussage zu kommentieren:



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens- management in Öffentlichen Bibliotheken

Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit
Wissensexperten aus britischen und
deutschen Großstadtbibliotheken

Zweite Delphi-Runde

Anhang 1

Ergebnisse der ersten Delphi Runde V₂

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

München, Oktober 2008

Vorbemerkung

Zuerst möchte ich mich an dieser Stelle ganz herzlich für Ihre Teilnahme an der ersten Delphi Runde, dem Face-to-Face-Basis-Interview, bedanken.

Im Folgenden finden Sie die Ergebnisse der Fragen in quantitativer Auswertung sowie die bisherigen Schlussfolgerungen. Lassen Sie sich von der hohen Seitenzahl nicht schrecken – die Definitionen und Fragen des Face-to-Face-Basisinterviews werden wiederholt, außerdem erläutern zahlreiche Tagclouds illustrierend die gewonnenen Ergebnisse.

Diese Zusammenfassung bildet die Grundlage für die zweite Delphi-Runde, die Sie zeitgleich zugesandt bekommen haben.

Um den Fragebogen beantworten zu können, müssen Sie diese Zusammenfassung nicht gelesen haben.

Für Fragen und Rückmeldungen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung und
verbleibe mit freundlichen Grüßen

Tom Becker, M.A.

I. Einleitende Fragen

1. **Interne Vielfalt:** hohe Flexibilität, gleichberechtigter Zugang zu Informationen und Informationssystemen

	BRD	UK	gesamt
sehr stark	8	4	12
stark	13	16	29
schwach	2	4	6
sehr schwach	0	0	0
ohne Wertung	1	0	1
gesamt	24	24	48

2. **Autonomie:** eigenständige und unabhängige Mitarbeiter bzw. Teams

	BRD	UK	gesamt
sehr stark	5	1	6
stark	16	16	32
schwach	3	5	8
sehr schwach	0	2	2
ohne Wertung	0	0	0
gesamt	24	24	48

3. **Redundanz:** Informationen, die nicht für das unmittelbare Vorhaben notwendig sind oder Informationen, die sich überschneiden, d.h. in unterschiedlichen Zusammenhängen und auf unterschiedlichen (Informations-)Wegen präsentiert werden

	BRD	UK	gesamt
sehr stark	1	1	2
stark	13	11	24
schwach	10	10	20
sehr schwach	0	0	0
ohne Wertung	0	2	2
gesamt	24	24	48

4. **Intention:** Werte, Zielsetzung, Mission und Vision Ihrer Institution

	BRD	UK	gesamt
sehr stark	9	13	22
stark	9	9	18
schwach	4	1	5
sehr schwach	1	1	2
ohne Wertung	1	0	1
gesamt	24	24	48

5. **Fluktuation und kreatives Chaos:** Wechsel der Aufgaben, Zuständigkeiten und Mitarbeiter sowie (absichtliche) Störung von Routineabläufen

	BRD	UK	gesamt
sehr stark	3	4	7
stark	9	13	22
schwach	11	5	16
sehr schwach	1	0	1
ohne Wertung	0	2	2
gesamt	24	24	48

Ergebnis: Gute Rahmenbedingungen für Wissensmanagement sind grundsätzlich gegeben. Bibliotheken verfügen über eine starke Intention, agieren relativ autonom und sind geprägt von einer hohen internen Vielfalt. Handlungsbedarf besteht in den Feldern ‚Fluktuation und kreatives Chaos‘ sowie in dem Zulassen von Redundanzen.

II. **Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital.**
 [engl.: Knowledge Management and Intellectual Capital]

WISSENSMANAGEMENT und INTELLEKTUELLES KAPITAL. Eine Definition.

WISSENSMANAGEMENT fördert Aktivitäten und Prozesse des Wissensaustausches und der Wissensidentifikation mit dem Ziel einer besseren Erzeugung und wirksameren Nutzung von individuellem und kollektivem Wissen.

WISSENSMANAGEMENT ist dann erfolgreich, wenn das INTELLEKTUELLE KAPITAL des agierenden Subjekts (Mensch oder Organisation) um neues Wissen erweitert wird.

Kurz gesagt: WISSENSMANAGEMENT ist eine andauernde Querschnittsaufgabe mit dem Ziel der Entwicklung und des Ausbaus von INTELLEKTUELLEM KAPITAL des Einzelnen oder von Organisationen.

6. Findet Wissensmanagement in Ihrer Institution statt? Wenn ja, wo? Haben Sie konkrete Beispiele aus Ihrem Berufsalltag?

	BRD	UK	gesamt
findet statt	22	18	40
findet nicht statt	2	0	2
ohne Zuordnung	0	6	6
gesamt	24	24	48

7. Welche (vor allem externen) Faktoren könnten verhindern, dass Wissensmanagement zukünftig in Ihrer Institution (noch stärkere) Anwendung findet?

Am häufigsten (Platz 1-5) genannt wurden:

- Kosten & Finanzierung
- Personalabbau
- IT-Entwicklung & Automatisierung
- gesetzliche & politische Rahmenbedingungen
- Zeit



Abb. 3: Tagcloud „Störfaktoren im Internen Wissensmanagement“

In welchem Zusammenhang ist Ihnen der Begriff

8. Wissensmanagement zum ersten Mal begegnet?

	BRD	UK	gesamt
in der Studie	4	5	9
vorher	20	19	39
gesamt	24	24	48

9. Intellektuelles Kapital zum ersten Mal begegnet?

	BRD	UK	gesamt
in der Studie	14	10	24
vorher	10	14	24
gesamt	24	24	48

Die in diesem Abschnitt geäußerten Praxis-Beispiele werden in die die Untersuchung abschließende Dissertation eingebaut.

Ergebnis

Wissensmanagement findet in Öffentlichen Bibliotheken in vielfältiger Form statt. Der Begriff ‚Wissensmanagement‘ ist bekannt und zwei der britischen Experten führen sogar die Berufsbezeichnung ‚Knowledge Manager‘.

Der Begriff ‚Intellektuelles Kapital‘ ist dagegen weitaus weniger präsent und wird oft negativ besetzt.

Schlussfolgerung

Öffentliche Bibliotheken managen und gestalten den lokalen Übergang zum Wissen. Bibliothekare sind somit lokale respektive kommunale Wissensmanager, die das Ziel verfolgen, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen.

III. **Wissen.**
 [engl.: Knowledge.]

WISSEN. Eine Definition.

Die Produktionsfaktoren Boden, Arbeit, Kapital sind ergänzt worden um die Faktoren Information und WISSEN.

WISSEN ist essentielle Voraussetzung, um Handlungsoptionen erkennen, Bewertungen treffen und schlussendlich handeln zu können. WISSEN ist somit der Schlüssel zum persönlichen, beruflichen und organisationalen Erfolg.

WISSEN ist subjektiv und immer im Besitz der jeweiligen Person oder Organisation (individuelles oder kollektives WISSEN).

Kurz gesagt: Je größer das WISSEN einer Person, Organisation oder Gesellschaft, desto freier und selbständiger kann sie ihre Ziele bestimmen, modifizieren, verfolgen und erreichen.

10. Wird die Relevanz von Wissen Ihrer Meinung nach zunehmen? Die Relevanz von Wissen wird nach Meinung der Experten

	BRD	UK	gesamt
zunehmen	22	22	44
nicht zunehmen	0	0	0
ohne Wertung	2	2	4
gesamt	24	24	48

11. Neben Wissen und Informationen wird unser Alltagsleben von verschiedenen Anforderungen geprägt. Welche weiteren Einflüsse, Entwicklungen und Problemen fallen Ihnen ein, mit denen sich der Einzelne zukünftig verstärkt auseinander setzen muss?

Am häufigsten (Platz 1-5)¹ genannt wurden:

- Bildung & lebenslanges Lernen
- Globalisierung
- IT-Entwicklung & Automatisierung
- gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- demographische Entwicklung & Alterstruktur
- permanente Veränderung
- Wirtschaft



Abb. 1: Tagcloud ‚Einflussfaktoren im Individuellen Wissensmanagement‘

¹ Platz 5 ist dreifach belegt

12. Mit welchen weiteren Einflüssen, Entwicklungen und Problemen wird sich Ihrer Meinung nach Ihre Institution zukünftig verstärkt auseinander setzen müssen?

Am häufigsten (Platz 1-5)² genannt wurden:

- IT-Entwicklung & Automatisierung
- heterogene Erwartungen & steigende Ansprüche
- Kosten & Finanzierung
- kommunale & staatliche Rahmenbedingungen
- Legitimation & Positionierung
- Medienmarkt



Abb. 2: Tagcloud ‚Einflussfaktoren im Internen Wissensmanagement‘

² Plätze 2 und 4 sind doppelt belegt

IV. Wissensarbeit und Individuelles Wissensmanagement

[engl.: Knowledge Work and Personal Knowledge Management]

WISSENSARBEIT und INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT. Eine Definition.

WISSENSARBEIT ist komplexe Problemlösung, geprägt von kognitiven und nur schwer explizierbaren Prozessen wie Analysieren, Organisieren, Strukturieren, Koordinieren, Entwickeln und Kommunizieren.

WISSENSARBEIT erfordert

- **Wissensarbeiter**, die über Kenntnisse verfügen, die ihnen im beruflichen wie privaten Umfeld eine weitgehende Autonomie sichern, und
- **Wissensexperten**, die Wissensarbeit strukturieren und organisieren, über ein dazu notwendiges Metawissen verfügen und ggf. Wissensarbeiter führen.

INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT beschreibt den dazu notwendigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Kurz gesagt: INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT erfordert die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, verlangt lebenslanges Lernen und wird zwangsläufig komplexer.

13. Sehen Sie einen zunehmenden Einfluss von Wissensarbeit auf Privatleben und beruflichen Werdegang des einzelnen Menschen? Warum?

	BRD	UK	gesamt
zunehmend	22	20	42
nicht zunehmend	0	3	3
ohne Zuordnung	2	1	3
gesamt	24	24	48

14. Was, Ihrer Meinung nach, muss der einzelne Mensch können, um (im Privatleben aber auch im Beruf) gut für komplexe Problemlösungen gerüstet zu sein? (Kompetenzen, Skills, Fertigkeiten ...)

Am häufigsten (Platz 1-5)³ genannt wurden:

- Abstraktionsvermögen
- Diskussions- & Kommunikationskompetenz
- Basiskompetenzen
- Analysefähigkeiten
- Bildung & lebenslanges Lernen
- Teamfähigkeit & Vernetzung



Abb. 4: Tagcloud „Notwendige Skills im Individuellen Wissensmanagement“

³ Platz 5 ist dreifach belegt

15. Weshalb scheitern so viele daran, die von Ihnen genannten Kompetenzen erwerben zu können?
Warum bleiben Menschen „unwissend“?

Am häufigsten (Platz 1-5) genannt wurden:

- Ausgrenzung
- Allgemeinbildung
- Benachteiligung
- Bequemlichkeit
- Überforderung



Abb. 5: Tagcloud ‚Störfaktoren im Individuellen Wissensmanagement‘

INFORMATIONSKOMPETENZ. Eine Definition.

[engl. Information Literacy]

INFORMATIONSKOMPETENZ verbindet

- **Strategische Kompetenzen**, wie Analyse des Informationsbedürfnisses, Vorgehensweise bei der Auswahl geeigneter Hilfsmittel, Erledigung des Anliegens ..., mit
- **Beurteilungskompetenzen** hinsichtlich der Qualität der erzielten Lösungen und Lösungsmöglichkeiten.

16. Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen Individuellem Wissensmanagement und Informationskompetenz? Begründen Sie bitte Ihre Aussage.

	BRD	UK	gesamt
ja	24	22	46
nein	0	0	0
ohne Zuordnung	0	2	2
gesamt	24	24	48

Die in diesem Abschnitt geäußerten Praxis-Beispiele werden in die die Untersuchung abschließende Dissertation eingebaut.

Ergebnis

Wissen und der Einfluss von Wissen auf die berufliche und private Umwelt nimmt stetig zu. Information Literacy (Informationskompetenz) und Individuelles Wissensmanagement stellen hier untrennbare, notwendige Instrumente dar.

Die zunehmende Komplexität und auch die explosiv ansteigende Menge an Informationen und Informationsbausteinen verlangen einen eigenständigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Eine gute Informationskompetenz und ein ausgebautes Individuelles Wissensmanagement sind Voraussetzungen für die (gelungene) Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, die Bewertung von Qualität sowie die Reduktion der Quantität von (vermeintlichem) Wissen auf qualitative Wissens Elemente.

Schlussfolgerung:

Im Rahmen des Externen Wissensmanagements ist es Aufgabe der Öffentlichen Bibliothek, Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement des einzelnen Kunden unterstützen.

V. **Internes Wissensmanagement**
[engl. Internal Knowledge management]

INTERNES WISSENSMANAGEMENT: PERSONALISIERUNG vs. KODIFIZIERUNG. Eine Definition.

INTERNES WISSENSMANAGEMENT fördert die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital Ihrer Mitarbeiter oder Ihrer Institution. INTERNES WISSENSMANAGEMENT ist innerbetriebliches Steuerungsinstrument der Faktoren Mensch, Organisation und Technologie.

Zwei unterschiedliche Ansätze bestimmen maßgeblich die Diskussion um INTERNES WISSENSMANAGEMENT: Die **PERSONALISIERUNGSSTRATEGIE** fördert und fordert den Mitarbeiter durch eine differenzierte Besprechungskultur und ein breites Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen.

Die **KODIFIZIERUNGSSTRATEGIE** legt Wert auf eine moderne Informationsinfrastruktur mit einem qualitativ und quantitativ hochwertigen Angebot an technischen Arbeitsinstrumenten.

17. Wo sehen Sie größere Chancen für ein erfolgreiches Internes Wissensmanagement in Ihrer Institution: In einer Kodifizierung von explizitem Wissen durch eine starke Stützung auf Informationstechnologie oder in dem personalisierten Wissensaustausch und der persönlichen Wissenskommunikation?

	BRD	UK	gesamt
mehr Kodifizierung	1	2	3
mehr Personalisierung	11	9	20
beides	12	9	21
ohne Zuordnung	0	4	4
gesamt	24	24	48

18. Haben Sie weitere Ideen für den zukünftigen Einsatz für Internes Wissensmanagement in Ihrer Institution?

Die in diesem Abschnitt geäußerten Praxis-Beispiele werden in die die Untersuchung abschließende Dissertation eingebaut.

Ergebnis

Internes Wissensmanagement stützt sich in Öffentlichen Bibliotheken auch zukünftig primär auf die Personalisierungsstrategie. Im Vordergrund stehen persönlicher Wissensaustausch und Mitarbeiterqualifikation.

Im Internen Wissensmanagement stellt die Kodifizierung von Wissen ein vor allem unterstützendes Instrument dar. Als solches wird die technikgestützte Kommunikation zukünftig an Bedeutung zunehmen, geprägt durch die Notwendigkeit, sich der generell technischen Entwicklung im Zusammenhang mit den kundenbezogenen Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements anzupassen.

Auf innerbetriebliche Face-to-Face-Kommunikation wird, so die Meinung der Experten, auch in Zukunft nicht verzichtet werden können. Der Einsatz neuer Technologien wird sie ortsunabhängiger und flexibler gestalten (PC-gestützte Videokonferenzen, Chats...) und neue Möglichkeiten der Absprache und des Miteinander-Arbeitens schaffen.

Generell rücken die Experten den eigenverantwortlichen, sich permanent qualifizierenden Mitarbeiter in den Vordergrund.

Schlussfolgerung

Die Balance zwischen einer ausgebauten institutionellen Mitarbeiterqualifikation und dem stetigen selbstgesteuerten und individuellen Lernen des Einzelnen sind Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Öffentliche Bibliothek in der gegenwärtigen, aber vor allem der zukünftigen ‚Wissensgesellschaft‘. Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können diese so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externen Wissensmanagements letztendlich auch an die Endkunden vermittelt werden.

19. Sehen Sie Unterschiede im Einsatz von Internem Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken verglichen mit dem in Unternehmen? Bitte begründen Sie Ihre Meinung.

Unterschiede im Einsatz von Internem Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken und Unternehmen werden kaum gesehen, wenngleich Unternehmen ob ihrer grundsätzlich besseren Ausstattung an finanziellen, personellen und technischen Ressourcen eine höhere Aktualität und weitaus größere Flexibilität zugesprochen wird. Einsatz und Relevanz von Wissensmanagement als innerbetriebliches Instrument wird trotzdem weitgehend als gleichwertig beurteilt:

20. Ist Internes Wissensmanagement für Öffentlichen Bibliotheken wie Ihre Institution wichtiger als für Unternehmen? Bitte begründen Sie Ihre Meinung.

	BRD	UK	gesamt
eher Bibliothek	5	4	9
eher Unternehmen	1	4	5
für beide gleich	14	14	28
ohne Zuordnung	4	2	6
gesamt	24	24	48

VI. **Externes Wissensmanagement**

[engl.: External Knowledge Management]

EXTERNES WISSENSMANAGEMENT. Eine Definition.

EXTERNES WISSENSMANAGEMENT umfasst Maßnahmen der Öffentlichen Bibliothek, die die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital unterstützen. Entscheidendes Kriterium dabei ist, dass in diesem Prozess **neues** Wissen generiert wird.

Im Vordergrund steht die Frage, ob das Management von individuellem und kollektivem Wissen als externe Dienstleistung überhaupt angeboten werden kann.

21. Was meinen Sie dazu: Kann das Managen von Wissen Dienstleistung (auch Ihrer Institution) sein?

	BRD	UK	gesamt
zutreffend	20	16	36
nicht zutreffend	0	1	1
ohne Zuordnung	4	7	11
gesamt	24	24	48

22. Informationen, vermittelt durch Ihre Institution, werden in einem bestimmten Kontext für Bewertungen hergenommen. Handlungswissen wird generiert, das Antworten auf Entscheidungen, die der Bürger im Alltag zu treffen hat, gibt (z.B. Wie soll ich mich versichern? Stimmt diese Information?).

Betreibt Ihre Institution in diesem Zusammenhang Externes Wissensmanagement als Dienstleistung oder ist Ihre Institution Partner im individuellen bzw. organisationalen Wissensmanagement ihrer Kunden?

	BRD	UK	gesamt
Dienstleister	4	4	8
Partner	7	11	18
beides	5	4	9
ohne Zuordnung	8	5	13
gesamt	24	24	48

23. Welche konkreten Angebote und Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements sehen Sie (zukünftig) für Ihre Institution?

Die in diesem Abschnitt geäußerten Praxis-Beispiele werden in die die Untersuchung abschließende Dissertation eingebaut.

Ergebnis:

Externes Wissensmanagement – das Management von individuellem und kollektivem Wissen – kann von Öffentlichen Bibliotheken als externe Dienstleistung angeboten werden.

Hier werden von den Experten in erster Linie Schulungsangebote im weiteren Sinne aufgeführt – von der Klassenführung für Grundschüler über Bibliotheks- und OPAC-Einführungen hin zu Interneteinführungen, Medienpräsentationen und Veranstaltungen zur Familienforschung.

Für einen Teil der Experten bezieht sich die Funktion als ‚Knowledge Manager‘ auch auf die klassischen Angebote des Medienangebots, der Beratung und der generellen Existenz der Öffentlichen Bibliothek.

Dabei wird die Öffentliche Bibliothek in erster Linie als Partner im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden gesehen, als Dienstleister nur in ausgewählten Bereichen.

Der Bibliothek wird eine wichtige Funktion im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden zugewiesen. Da aber keine Erfolgskontrolle in dem Sinne möglich ist, als das nachvollzogen werden kann, ob der Besuch und die Nutzung der Bibliothek tatsächlich die ‚Entstehung neuen Wissens‘ zur Folge hatte, lässt sich – so die Experten - die Funktion als (erfolgreicher) Dienstleister schlecht belegen.

Die Ressourcen der Öffentlichen Bibliotheken sind finanziell, personell und auch technisch eingeschränkt, das Know-How der Mitarbeiter ist endlich.

Die Öffentliche Bibliothek stellt den Raum zur Wissensvermittlung und zum Wissensaustausch zwischen den Kunden selbst aber auch zwischen Anbietern wie VHS, Verbraucherberatung, politischen Entscheidungsträgern etc. zur Verfügung, holt sich externe Wissensexperten zur Vermittlung der vorher aufgeführten Kompetenzen im Rahmen von ‚Individuellem Wissensmanagement‘ und ‚Information Literacy‘, aber auch zur Vermittlung von Faktenwissen.

Schlussfolgerung

Zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements entstehen vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen.

24. Web X.0 und Externes Wissensmanagement. Der Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen. Wo sehen Sie sich als Institution zukünftig in diesem Komplex verankert?

Die in diesem Abschnitt geäußerten Praxis-Beispiele werden in die die Untersuchung abschließende Dissertation eingebaut.

Ergebnis:

Handlungsbedarf im Bereich Web X.0 und Externes Wissensmanagement wird gesehen. Erste Schritte werden bislang nur in den wenigsten Bibliotheken getätigt, die Entwicklung der Angebote und Möglichkeiten wird aufmerksam verfolgt.

Ob und wie der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ in virtuelle Plattformen von Öffentlichen Bibliothek eingebunden wird, ist in den meisten der befragten 48 Bibliotheken zur Zeit in der Diskussion.

Vorstellbar sind, so die Experten, in erster Linie Projekte in Richtung Cataloge Enrichment über Rezensionen und Bewertungen. Allerdings werden Qualität und Nutzen solcher Elemente skeptisch betrachtet. Vielfach sind die finanziellen und technischen Hürden groß, da hier die Autonomie der Bibliotheken stark eingeschränkt ist.

Einigkeit besteht darin, dass die Kunden neue Technologien in der Bibliothek nutzen und den Umgang mit ebendiesen vermittelt bekommen sollen. Weitergehende Ansätze, wie z. B. das Entwickeln ‚kommunaler Wissensplattformen‘, die u.a. auch Elemente der Oral History integrieren, bilden die Ausnahme.

Schlussfolgerung

Social Software sowie andere Instrumente des Web X.0 werden in Öffentlichen Bibliotheken primär intern verwendet. Der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ ist noch Vision.

Schlussfolgerung

Im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe sehen sich Öffentliche Bibliotheken verpflichtet, neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln.

VII. **Systemisches Wissensmanagement**
[engl. Systemic Knowledge Management]

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT. Eine Definition

Systeme setzen sich aus einer Vielzahl von Elementen (Organisationseinheiten und Personen) zusammen. Sie entwickeln dabei eine Komplexität, die sich durch die einzelnen Komponenten und deren Eigenschaften nicht mehr beschreiben lässt.

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT verbindet Wissen von Personen und Wissen von Organisationen. Es untersucht die Rolle, Aufgaben und Ziele der einzelnen Komponenten unter systemischem Blickpunkt.

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT konzentriert sich in dieser Untersuchung

- auf die Regeln, Strukturen und Ziele des Systems Kommune in seiner Funktion als ‚Stakeholder‘ und Auftraggeber der einzelnen Öffentlichen Bibliothek,
- auf die Rolle der Öffentlichen Bibliotheken als Gesamtheit innerhalb des Systems Gesellschaft,
- auf den Endnutzer der Öffentlichen Bibliothek – den Bürger als Souverän und Kunde.

Kurz gesagt: SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT untersucht Interdependenzen im systemischen Zusammenspiel von Gesellschaft, Kommune, Öffentlicher Bibliothek und Bürger.

25. Welche Aufgaben sehen Sie für Ihre Institution (zukünftig) im systemischen Wissensmanagement der Kommune?
26. Welche Aufgaben sehen Sie für Ihre Institution (zukünftig) im systemischen Wissensmanagement der Gesellschaft?

Die in diesem Abschnitt geäußerten Praxis-Beispiele werden in die die Untersuchung abschließende Dissertation eingebaut.

Ergebnis

Öffentliche Bibliotheken erfüllen eine Vielzahl von Funktionen im Systemischen Wissensmanagement der Kommune und der Gesellschaft.

Neben der Vermittlung von Demokratiekompetenz und der Ermöglichung von Teilhabe am kommunalen und gesellschaftlichen Leben fungieren Öffentliche Bibliotheken als Multiplikatoren zwischen Kommune und Staat auf der einen und Bürger auf der anderen Seite.

Öffentliche Bibliotheken in ihrer Gesamtheit sind Wissenszentren in den sozialen Systemen Gesellschaft und Kommune. Sie haben einen Vermittlungsauftrag durch die öffentliche Hand und – als meistbesuchtes kommunales Kulturzentrum – müssen sie überdies den unterschiedlichen Anforderungen heterogener Stakeholder und Zielgruppen Rechnung tragen.

Lebenslanges Lernen und Integration – die Öffentliche Bibliothek als Garant von Mitbestimmung und Partizipation – sind in diesem Zusammenhang häufig genannte Schlagworte.

Schlussfolgerung

Öffentliche Bibliotheken fungieren als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch. Sie sind Stützpunkt im Lebenslangen Lernen des Einzelnen mit niedrigschwellig zugänglichen und generationen-übergreifend ausgerichteten Wissensangeboten.

Öffentliche Bibliotheken sind somit auch Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung.

Analyse von INTELLEKTUELLEM KAPITAL.

[engl.: Analysing Intellectual Capital.]

Unternehmen, Kommunen und Regionen setzen dieses Untersuchungsinstrument verstärkt ein, um ihr INTELLEKTUELLES KAPITAL zu beschreiben, zu messen und gezielt auszubauen.

In dieser Analysemethode wird INTELLEKTUELLES KAPITAL unterteilt in

- **Humankapital** als Oberbegriff für die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivationen der Menschen,
- **Strukturkapital** als Oberbegriff für vorhandene und eingesetzte Strategien und Strukturen, die eine (erfolgreiche) Teilhabe ermöglichen,
- **Beziehungskapital** als Oberbegriff für das Geflecht aus externen Kontakten, internem Zusammenspiel und genereller Vernetzung.

27. Können Sie sich für Ihre Institution eine solche Untersuchung des Intellektuellen Kapitals vorstellen? Bitte begründen Sie Ihre Aussage.

	BRD	UK	gesamt
ja	15	7	22
nein	6	3	9
ohne Zuordnung	3	14	17
gesamt	24	24	48

28. Können Sie sich für Ihre Kommune eine solche Untersuchung des Intellektuellen Kapitals vorstellen? Bitte begründen Sie Ihre Aussage.

	BRD	UK	gesamt
ja	9	6	15
nein	7	3	10
ohne Zuordnung	8	15	23
gesamt	24	24	48

Die in diesem Abschnitt geäußerten Beispiele und Vorschläge werden im Fazit zusammenfassend skizziert und bilden dann die Grundlage für die dritte Delphi-Runde.

Ergebnis

Wissensbilanzen respektive Analysen zur Bestimmung des Intellektuellen Kapitals sind als methodisches Instrument in Öffentlichen Bibliotheken nicht bekannt und werden skeptisch betrachtet.

Für weit weniger relevant – da nahezu unbekannt – werden Ansätze gehalten, die das Wissen einer gesamten Kommune zu bilanzieren suchen.

Öffentliche Bibliotheken würden sich i. d. R. an beiden Projekten beteiligen, sie aber in den wenigsten Fällen von sich aus anstoßen.

Im Rahmen von Wissensbilanzen wird eine ganzheitliche Betrachtung des Intellektuellen Kapitals im Gesamtzusammenhang der Organisation bzw. der ausgewählten Organisationseinheit vollzogen.

Softwaregestützt⁴ kann in einem 8-teiligen Arbeitsprozess die eigene Wissensbilanz gezogen werden. In drei zeitversetzten Workshops werden Ziele, Einflussfaktoren und Indikatoren bestimmt und gewichtet, so dass in einer Art Stärke-Schwäche-Analyse letztendlich die weitere strategische Ausrichtung bestimmter Maßnahmen erfolgt.

Schlussfolgerung

Am Beispiel dieses Modells wird im Rahmen dieser Untersuchung eine Wissensbilanz für eine der beteiligten Zentralbibliotheken angefertigt.

⁴ Vgl. www.akwissenbilanz.org

Schlussfolgerung

Ansätze wie ‚Cities of the Future‘, ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘ und ähnliche Konzepte⁵, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren, werden bis auf weiteres ausgeklammert und erst in der die Untersuchung abschließenden Dissertation selbst behandelt.

VIII. Abschlussfrage

29. „Bibliotheken auf die Tagesordnung“ ist das Motto der momentanen IFLA-Präsidentschaft. Kann Wissensmanagement zu einer besseren Positionierung Ihrer Institution führen? Wie?

	BRD	UK	gesamt
ja	17	16	33
nein	1	0	1
ohne Zuordnung	6	8	14
gesamt	24	24	48

Die in diesem Abschnitt geäußerten Beispiele und Vorschläge werden im Fazit zusammenfassend skizziert und bilden dann die Grundlage für die dritte Delphi-Runde.

Fazit

Die befragten Experten haben sowohl für britische wie auch für deutsche Öffentliche Bibliotheken vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Anknüpfungspunkte für Externes, Individuelles, Internes und Systemisches Wissensmanagement in Gegenwart und Zukunft aufgezeigt. Gravierende Unterschiede zwischen den Nationen lassen sich hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes aus der ersten Delphi-Runde nicht ableiten.

Als Fazit bleibt die Aussage, dass Wissensmanagement einen entscheidenden Beitrag dazu leisten kann, „Bibliotheken auf die Tagesordnung“ zu setzen.

Auch Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken umfasst den in der Fachliteratur als gängig aufgeführten Prozessbereichskreislauf von Wissensrepräsentation, Wissensnutzung, Wissenskommunikation und Wissensgenerierung.

Zielt Wissensmanagement allerdings in Unternehmen primär auf die innerbetriebliche Ebene, so stehen im Bereich Öffentliche Bibliotheken die Dimensionen Externes, Internes und Systemisches Wissensmanagement gleichberechtigt im Fokus. Die Facette des Individuellen Wissensmanagement ist dabei sowohl Teil des Externen (Fokus Kunde) wie auch des Internen (Fokus Mitarbeiter)Wissensmanagements.

Schlussfolgerung

Die sich im Anhang befindenden Beiträge von Anne Goulding: „Öffentliche Bibliotheken in Großbritannien“ und von Konrad Umlauf: „Die typische Öffentliche Bibliothek der BRD“ verdeutlichen die ungleichen Rahmenbedingungen, unter denen die Öffentlichen Bibliotheken beider Nationen arbeiten.

Schlussfolgerung

Die quantifizierten und tabellarisch aufbereiteten Ergebnisse der ersten Delphi-Runde legen den Schluss nahe, dass es trotz dieser grundlegenden Divergenzen bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken gibt.

⁵ **Cities of the Future. Global competition, local leadership.**

Url: http://www.iadb.org/sds/doc/SGC-cities_of_the_future.pdf

Khaled Ali Youssef: **Economics of Knowledge Cities: Opportunities and Challenges.**

URL: <http://publications.ksu.edu.sa/Conferences/Knowledge%20Cities%20Conference%20-%20Malaysia%202007/Economics%20of%20Knowledge%20Cities%20-%20single%20spacing%20khaled%20ali.doc>

Ideopolis: Knowledge City-Regions.

URL: <http://eukn.org/binaries/greatbritain/bulk/research/2006/12/ideopolisknowledgeregion.pdf>

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT I
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens- management in Öffentlichen Bibliotheken Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken

Zweite Delphi-Runde
Anhang 2
Britische und deutsche Öffentliche
Bibliotheken

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

München, Oktober 2008

Vorbemerkung

Die folgenden Beiträge wurden speziell für diese Arbeit verfasst, um den Ihnen – den Expertinnen und Experten, die an dieser Untersuchung teilnehmen – einen kurzen und fundierten Überblick über das deutsche und britische Bibliothekssystem geben zu können.

Ich danke den beiden Verfassern – Frau Prof. Dr. Anne Goulding, Department of Information Science, University of Loughborough, und Herrn Prof. Dr. Konrad Umlauf, Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Humboldt Universität zu Berlin, sehr für den jeweiligen Beitrag.

Für Fragen und Rückmeldungen stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung und verbleibe mit freundlichen Grüßen

Tom Becker, M.A.

Öffentliche Bibliotheken in Großbritannien

von Prof. Dr. Anne Goulding,
Department of Information Science, University of Loughborough

Öffentliche Bibliotheken in aller Welt sind immer auch gesellschaftlich relevante Institutionen, die eine soziale Zielsetzung verfolgen. Weil die Bibliotheken das menschliche Verhalten zu beeinflussen suchen, können sie als ein Instrument für den sozialen Wandel gesehen werden.

Obwohl Öffentlichen Bibliotheken vorgeworfen wird, im wesentlichen passiver Akteur im Handlungsfeld der gesellschaftlich-sozialen Entwicklung zu sein und einen eher generalistischen Handlungsansatz zu verfolgen, der in erster Linie auf die bürgerliche Mittelschicht zielt¹, ist es in Großbritannien zunehmend der Fall, dass sich Öffentliche Bibliotheken aktiv darum bemühen, lokale wie nationale sozial- und gesellschaftspolitische Programme mitzugestalten und auf die politischen, sozialen und auch technologischen Veränderungen in der Gesellschaft positiv zu reagieren.

Wie die meisten anderen Öffentlichen Dienste in Großbritannien sind auch die Öffentlichen Bibliotheken in kommunaler Hand, während den zentralen und nationalen Einrichtungen eine ‚Aufsichtsfunktion‘ vorbehalten ist: Seit dem ‚Public Libraries and Museums Act‘ von 1964 ist es Pflicht der 149 Lokalverwaltungen, für ein „flächendeckendes und einwandfreies“ Öffentliches Bibliotheksnetz zu sorgen. Das Ministerium für Kultur, Medien und Sport stellt dieses sicher.² Die Öffentlichen Bibliotheken sind somit einerseits den Zielen ihrer Kommune verpflichtet, andererseits müssen sie auch auf die nationalen Initiativen reagieren.

Seit 2002, mit der Veröffentlichung der so genannten „Shared Priorities“ durch die nationale Regierung, hat sich dies in gewisser Weise vereinfacht. Die „Shared Priorities“ beschreiben als Positionspapier sieben Handlungsfelder, an denen lokale und nationale Organe gemeinsam arbeiten sollten, um Verbesserungen zu erzielen:

- Standards für Schulen erheben;
- die Lebensqualität für Ältere und Kinder, für junge Menschen und Familien in prekären Verhältnissen verbessern;
- für eine gesündere Lebensweise in der Kommune werben und Ungleichheiten im Gesundheitssystem eindämmen;
- sichere und stärkere Kommunen schaffen;
- die lokale Umwelt positiv verändern
- den Öffentlichen Nahverkehr ausbauen und effizienter gestalten;
- die örtliche Wirtschaft unterstützen.

Angesichts der breiten Servicepalette von Öffentlichen Bibliotheken wird deutlich, dass diese zu einem Großteil der aufgelisteten Programmpunkte ihren Beitrag leisten können.

¹ Muddiman, D. (2000) *Public libraries and social exclusion: the historical legacy*, in Muddiman, D., Ed. *Open to All? : the Public Library and Social Exclusion*, chapter 2, Vol.3, pp. 16-25. London: Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries.

² Das Bild Großbritanniens ist geprägt durch die Regionalisierung von 1998. Für Wales gelten bezüglich Öffentlicher Bibliotheken die gleichen Rahmenbedingungen wie in England, aber die Aufsichtsfunktion liegt bei der Walisischen Nationalversammlung. Schottland und Nord Irland haben eine eignen Bibliotheksgesetzgebung, die von dem Schottischen Parlament bzw. der Nordirischen Nationalversammlung ausgeht. Der Einfachheit halber bezieht sich der vorliegende Artikel auf das englische Bibliothekswesen.

Forschungsergebnisse vermitteln allerdings den Eindruck, dass es Bibliotheksleitungen oft schwer fällt, innerhalb der eigenen Verwaltung erfolgreich Überzeugungsarbeit leisten zu können, dass es eben gerade die Bibliotheken sind, die kommunale Belange unterstützen und an den verschiedensten Programmen in unterschiedlichen Politikfeldern als Bündnispartner mitwirken können.³

In England wird die Arbeit der Öffentlichen Bibliotheken von der ‚Agentur für Museen, Bibliotheken und Archive‘ (MLA) unterstützt, die „Programme und strategische Initiativen für Museen, Bibliotheken und Archive“ organisiert, bezuschusst und anleitet.

2003 hat die Regierung unter dem Titel ‚Framework for the Future‘ das erste nationale Strategiepapier für Öffentliche Bibliotheken erarbeitet und publiziert⁴, die MLA wurde mit der Umsetzung betreut. In den oben angeführten ‚Shared Priorities‘ spielen Begriff und Konzept von Gemeinschaft (community) eine ebenso zentrale Rolle wie in den Aktivitäten und Programmen, die die MLA aus dem Strategiepapier ‚Framework for the Future‘ abgeleitet hat: Gemeinschaft (community) und bürgerschaftliche Werte (civic values) bilden eines der drei zentralen Themen innerhalb dieser Strategie.⁵

Öffentliche Bibliotheken werden als das ‚Herz der Gemeinde‘ beschrieben, das ideal dafür geeignet ist, mit Ressourcen, Aktivitäten und dem öffentlichen Raum als solchem gesellschaftliches und bürgerschaftliches Engagement für alle gesellschaftlichen Schichten zu ermöglichen und auszubauen.

Besonders das kommunale, bürgerschaftliche Engagement des Einzelnen bekommt von allen Öffentlichen Dienstleistungsanbietern eine sehr starke Rolle zugewiesen.

Insbesondere Öffentliche Bibliotheken werden ermuntert, (neue) Wege zu finden, um ihre lokale Klientel besser zu erreichen und sie einzubinden in die Organisation, Gestaltung und Ausführung ihrer Angebote. £80 Millionen Fördermittel wurden so über das „Community Libraries Programme“ bereitgestellt, um die Bibliotheken einerseits zu befähigen, Partnerschaften auf kommunaler Ebene einzugehen, und es andererseits der Bürgerschaft zu ermöglichen, aktiv die lokale Bibliotheksarbeit mitzugestalten.

Mit dem Hauptziel, die Bibliothekseinrichtungen zu verbessern, fördert das Programm vor allem Modernisierungsmaßnahmen im Einvernehmen mit den Bürgern der Kommune, die Bibliotheken zu spannenden, leicht zugänglichen und einladenden Einrichtungen umwandeln.

Dieses kommunale Förderungsprogramm ist nur ein Standbein von „Framework for the Future“. Weitere Projekte unterstützen Aktivitäten in den Bereichen Erwachsenenbildung, Familien und Kinder, Lesen und Leistungsmanagement, um nur einige Beispiele zu nennen.⁶ Da viele dieser Aktivitäten in den britischen Öffentlichen Bibliotheken stattfinden, erhalten diese auch zunehmend mehr Fördermittel.

So wurden zwischen 2004 und 2005 zusätzlich £1,097 Millionen über einmalige Finanzierungsprogramme wie beispielsweise das „Community Libraries Programme“ oder das „People’s Network“ Projekt⁷ in Öffentliche Bibliotheken investiert. Das entspricht einer Summe von £18.32 pro Kopf und Jahr bezogen auf ganz Großbritannien.⁸

³ Goulding, A. (2006), *Public Libraries in the 21st Century: Defining Issues and Debating the Future*, Aldershot: Ashgate.

⁴ DCMS (2003), *Framework for the Future. Libraries, Learning and Information in the Next Decade*, London: DCMS.

⁵ http://www.mla.gov.uk/programmes/framework/framework_programmes

⁶ Mehr Details auf der Website der MLA: http://www.mla.gov.uk/programmes/framework/framework_programmes

⁷ Seit 2000 wurden in Bibliotheken £120 Millionen an Bundesmitteln in die Installation von PCs mit Breitbandanschluss investiert, aber auch in Mitarbeiterschulungen, um diese IT-Angebote umsetzen zu können.

⁸ Creaser, C., Maynard, S. and White, S. (2006), *LISU Annual Library Statistics 2006*, Loughborough: LISU.

Steigende Besucherzahlen (2.5% mehr als fünf Jahre zuvor) und zunehmende Entleihzahlen bei Kinderbüchern sind die Folge. Dahingegen sinken die Entleihzahlen im Erwachsenenbereich (Belletristik), obwohl die Verkaufszahlen im Buchhandel in diesem Zeitraum ihren Höhepunkt erreicht haben.⁹ Dies verdeutlicht, dass trotz der ermutigenden Zeichen für die Öffentlichen Bibliotheken in Großbritannien weiterhin ein starkes Engagement notwendig ist, um die Schlüsselressorts der Gemeinden zu erreichen.

Im Allgemeinen sind die Öffentlichen Bibliotheken Großbritanniens 2008 in einem weitaus besseren Zustand, als sie es noch vor einer Dekade waren. Strategische Initiativen der Regierung haben maßgeblich dazu beigetragen, dass viele Stadt- und Gemeindebibliotheken selbst innovative Dienstleistungen entwickelt haben.

Nichts desto trotz: Neben Kommunen mit exzellenten Bibliotheken finden sich auch genügend Gebiete, in denen es den Öffentlichen Bibliotheken nicht gelingt, sich in ihren Gemeinden überzeugend zu positionieren. Die Aufgabe heißt nun, sicherzustellen, dass alle Bibliotheken des Landes einen einheitlichen und konstant hochwertigen Service leisten und leisten können.

⁹ BML (2006), *Books and the Consumer*, London: BML

Die typische Öffentliche Bibliothek der BRD

von Prof. Dr. Konrad Umlauf, Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Humboldt Universität zu Berlin

Deutschland ist ein föderativer Staat. Die Bundesländer haben eine außerordentlich starke Autonomie, insbesondere in Fragen der Schulen, der Hochschulen, der Kultur und Bildung. Die Aufgabenverteilung zwischen Bund, Bundesländern und Kommunen hat Verfassungsrang und führt dazu, dass der Bund (außer für die Deutsche Nationalbibliothek die Bibliothek des nationalen Parlaments u. ä. Bibliotheken) in keiner Weise für Bibliotheken zuständig ist. Ein nationales Bibliotheksgesetz oder eine nationale Behörde zur Steuerung des Bibliothekswesens insgesamt ist deshalb in Deutschland nicht möglich.

Diese Rahmenbedingung stellt eine zentrale Schwäche des deutschen Bibliothekswesens dar. Für die Öffentlichen Bibliotheken sind die Gemeinden zuständig. Eine Gesetzgebung für die Öffentlichen Bibliotheken wäre auf Ebene der Bundesländer möglich, ist aber trotz andauernder Lobbyarbeit bisher nur in Thüringen (seit 2008) nirgendwo zustande gekommen.

In der Folge ist der Zustand der Öffentlichen Bibliotheken von Stadt zu Stadt außerordentlich verschieden. Es existieren keine in der Kommunalpolitik durchgehend anerkannten Standards, auch wenn die bibliothekarischen Verbände solche unentwegt propagieren.

Deutschland besitzt mit seinen über 80 Millionen Einwohnern 82 Städte mit über 100.000 Einwohnern.

Doch die typische deutsche Stadt ist eine kleine Stadt: Die Hälfte der Einwohner wohnt in Orten unter 27.000 Einwohnern. Deshalb ist die typische Öffentliche Bibliothek in Deutschland eine kleine Bibliothek. Sie ist oft eine Filiale in einem kommunalen Bibliothekssystem mit einer größeren Hauptstelle und

- präsentiert auf 400 qm 27.000 Medieneinheiten und 32 Zeitschriften-Abos,
- versorgt 20.000 Einwohner im Einzugsgebiet, von denen schon zwei Drittel die Bibliothek besucht haben; im letzten Jahr waren 9 % der Einwohner Entleiher,
- hat 39.000 Besucher pro Jahr,
- verfügt über 3,3 Vollzeitäquivalente, wovon eine Kraft eine Dipl.-Bibliothekarin mit einem Bachelor-Abschluss ist,
- hat vier Internet-Plätze für die Nutzer,
- öffnet 24 Stunden pro Woche,
- führt jede Woche eine Veranstaltung durch, meistens für Kinder.

In etlichen größeren Städten haben sich leistungsfähige Öffentliche Bibliotheken entwickelt, die mit modernen, großzügigen Gebäuden, einer breiten Palette digitaler Dienstleistungen und einer engen Zusammenarbeit mit den Schulen im Leben ihrer Kommunen einen herausragenden Platz einnehmen.

Die kommunale Zuständigkeit, so wie sie in Deutschland verstanden wird, hat bisher verhindert, dass – außer in einem Teil von Norddeutschland, im Bundesland Schleswig-Holstein – die Öffentlichen Bibliotheken sich zu gemeindeübergreifenden Netzen zusammengeschlossen haben, um aus ihren Ressourcen mehr Leistung herauszuholen.

Darüber hinaus betreiben einige Tausend kleine Orte sehr kleine Bibliotheken ohne professionelles Personal, ausschließlich mit Ehrenamtlichen. In einigen Gemeinden unterstützt die Gemeinde die kirchlichen öffentlichen Bibliotheken finanziell, manchmal anstelle einer eigenen öffentlichen Bibliothek, manchmal zusätzlich zur eigenen öffentlichen Bibliothek.

Historische Sammlungen in Öffentlichen Bibliotheken sind in Deutschland selten. Nur in zwei Fällen sind Öffentliche Bibliotheken mit Wissenschaftlichen Bibliotheken kombiniert.

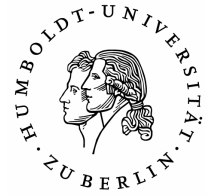
Die Öffentlichen Bibliotheken in Zahlen

Einwohner in Deutschland		82.000.000
Anzahl Gemeinden in Deutschland		12.000
davon mit Öffentlicher Bibliothek mit professionellem Personal		2.130
Einwohner pro Bibliothek	in Orten mit Öffentlicher Bibliothek mit professionellem Personal	20.000
Aktive Entleiher pro 1.000 Einwohner		90
Besucher pro 1.000 Einwohner pro Jahr		19.600
Medieneinheiten im Bestand insgesamt pro Einwohner		1,38
Entleihungen pro Einwohner pro Jahr		4,50
Non-Book Medieneinheiten im Bestand pro Einwohner		0,19
Laufende Ausgaben insgesamt pro Einwohner pro Jahr in Euro		10,70
Laufende Ausgaben für Medien pro Einwohner pro Jahr in Euro		1,12
Laufende Ausgaben für Personal pro Einwohner pro Jahr in Euro		7,07

Perspektiven

- Seit den 1990er-Jahren nehmen mehr und mehr Öffentliche Bibliotheken an den Verbundkatalogen der Wissenschaftlichen Bibliotheken teil oder entwickeln eigene Verbundkataloge der Öffentlichen Bibliotheken einer Region.
- Im Jahr 2007 haben die ersten Öffentlichen Bibliotheken begonnen, Online-Medien in ihren Bestand zu integrieren und zur Nutzung außerhalb der Bibliothek über das Internet bereit zu stellen.
- Maßnahmen der Leseförderung wie z.B. Klassenführungen haben eine lange Tradition in deutschen Bibliotheken, waren aber lange Zeit unterentwickelt. Seit den für Deutschland schockierenden Ergebnissen der PISA-Studien ergreifen mehr und mehr Bibliotheken die Initiative und starten eine neue Qualität der Zusammenarbeit mit Schulen.¹⁰ Etliche Bibliotheken, teilweise auch in kleinen Orten, entwickeln sich zu echten ‚teaching libraries‘.

¹⁰ Nur 10 bis 15 % der deutschen Schulen haben eine Schulbibliothek.



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens- management in Öffentlichen Bibliotheken

Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit
Wissensexperten aus britischen und
deutschen Großstadtbibliotheken

Zweite Delphi-Runde

Anhang 3
Teilnehmende Wissensexperten

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

Die 24 WissensexpertInnen aus Großbritannien

Jennifer Crossland
BELFAST Central Library

Brian Gambles
BIRMINGHAM Public Libraries

Ann Melmoth
BOLTON Public Libraries

Gerardine Bodey
BOURNEMOUTH Library

Maggie Corr
EDINBURGH Central Library

Andrew Davey
EXETER Central Library

Pamela Tulloch
The Mitchell, GLASGOW Public Libraries

Katie Smith
GLOUCESTERSHIRE Public Libraries

Paul Clarke
GREENWICH Public Libraries, LONDON

Cyprian Marah,
HACKNEY Central Library, LONDON

Diana Edmonds
LONDON Borough of HARINGEY

Tim Bryan
HARROW Public Libraries, LONDON

Simon Craddock
HUDDERSFIELD Central Library

Alan Gale
KINGSTON Public Libraries, LONDON

Judy Hayton
LANCASTER Central Library

Michael Lewis
Central Lending Library, LEICESTER

Mike Roberts
NEWHAM Libraries, LONDON

Janet Holden
NORFOLK and NORWICH Millennium Library

Shaun Standfield
PLYMOUTH Central Library

Lesley Gunter
SHEFFIELD Central Library

Martin Roberts
STOCKPORT Central Library

Angela Fletcher
LONDON Borough of SUTTON

Daphne Sherwood
WANDSWORTH Public Libraries, LONDON

David Ruse
WESTMINSTER Public Libraries, LONDON

Die 24 WissensexpertInnen aus Deutschland

Manfred Lutzenberger
Stadtbücherei AUGSBURG

Erwin Miedtke
Stadtbibliothek BREMEN

Elke Beer
Stadtbibliothek CHEMNITZ

Petra Otto
Stadt- und Regionalbibliothek COTTBUS

Johanna Koopmann
Stadt- und Landesbibliothek DORTMUND

Renate Scherberich,
Stadtbibliothek ESSEN

Jörn Hasenclever
Zentrale Bibliotheken, FRANKFURT AM MAIN

Susanne Ernst
Zentralbibliothek GELSENKIRCHEN

Irene Perlbach
Stadtbibliothek HILDESHEIM

Heike Marx-Teykal
Stadtbücherei INGOLDSTADT

Andrea Krieg
Stadtbibliothek KARLSRUHE

Stefan Kaiser & Knut Hoffmann
Stadtbibliothek KASSEL

Gertrud Loida
Stadtbibliothek LEVERKUSEN

Gabriele Esser
Stadtbibliothek Moers

Klaus-Peter Boettger
Stadtbibliothek MÜHLHEIM AN DER RUHR

Lutz Jahre und Edith Strohm-Feldes
Stadtbibliothek MANNHEIM

Dr. Eva Schubert
Stadtbibliothek Am Gasteig, MÜNCHEN

Dr. Alwin Müller-Jerina
Stadtbibliothek NEUSS

Jürgen Brünninghaus
Öffentliche Bibliothek der Stadt REMSCHEID

Klaus Perlbach
Stadt SALZGITTER

Günther Marsch
Wilhelmspalais, STUTTGART

Irene Friedrich-Preuss, M.A.
Stadtbibliotheken der Landeshauptstadt
WIESBADEN

Angelika Scheil
Stadtbücherei WITTEN

Dr. Hanne Vogt
Stadtbibliothek WÜRZBURG
seit 10/2008 Stadtbibliothek KÖLN

Anhang 8

Zweite Befragungsrunde mit Anhängen (engl.)

Anschreiben, Fragebogen und Vernetzungsmatrix

Anhänge: Ergebnisse der ersten Befragungsrunde, Exkurs zu britischen und deutschen Öffentlichen Bibliotheken (verfasst von Anne Goulding bzw. Konrad Umlauf), Auflistung der teilnehmenden Wissensexperten | am Bsp. der Stadtbibliothek Westminster



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

With kind support of
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potential functions of Knowledge
Management in Public Libraries
A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and
German large-city-libraries

Second Delphi-round
Questionnaire and Cross-Impact-Matrix V_2

Mr. David Ruse
Director of Libraries
Westminster Public Libraries

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

Munich, November 2008

Preliminary note

Dear David,

Following our first interview some months ago, I am delighted to enclose the results of the first Delphi-round together with the attached new questionnaire.

I trust that you will find this material both interesting and inspiring and that you will be motivated and able to use some of the ideas to enhance and refine your future working practices.

Whilst writing I would like to take this opportunity of thanking you most sincerely for your time – I have certainly enjoyed my meetings both in the UK and Germany and I have added, for your perusal, a list of all those who participated in the project.

As well as the results, you will also find enclosed sketches of the German and British library landscape which were commissioned specifically for this project and provided by Prof. Dr. Anne Goulding, Loughborough University – Department of Library and Information Science and Prof. Dr. Konrad Umlauf, Humboldt University Berlin – Institute for Library and Information Science.

The questionnaire is based on all aspects of this material, whereby the reception is not, however, strictly necessary for its completion.

The second Delphi-round is aimed at making the framework for knowledge management in public libraries more tangible.

Please note that the scales follow alternating patterns, i.e. starting at times with „very weak“ and other times with „very strong“.

It should not take longer than 30 minutes to answer all 12 questions. Thank you once again for your time, which is very much appreciated, and I hope that I can rely on your support for the two remaining Rounds (a further questionnaire and a concluding telephone interview).

Would you please be kind enough to return your completed questionnaires to me no later than 15th December 2008:

via E-Mail: tom@leihverkehr.de

via Fax: 0049/89/48 0 98 3344

postal: Tom Becker, Zugspitzstr. 2, 81541 München, Germany

If you have any questions or require further information, please do not hesitate to contact me.

With best wishes and kind regards,

Tom Becker, M.A.

Result

Good conditions for knowledge management are basically given. Libraries have strong intentions, operate relatively autonomously and are affected by a high internal variety. There is need for action in the sections "Fluctuation and creative chaos" as well as in the acceptance of redundancies.

According to Nonaka and Takeuchi¹ there are five specific factors which nurture corporate cultures in a way that optimises the exchange and management of knowledge within „learning organisations“:

- **Internal variety**
High degree of flexibility and equal access to information and information systems
- **Autonomy**
Self-sufficient and independent employees and teams
- **Redundancy**
Information, which is not necessary for the immediate transaction, or overlapping information, which is presented in different contexts and in different ways.
- **Intention**
Values, goals, mission and vision of your institution
- **Fluctuation & creative chaos**
Change of duties, responsibilities and employees as well as (deliberate) disturbance of routines

1. Cross-Impact-Matrix

Below, you see a matrix of the above mentioned factors. Please think about how these factors might influence each other within your institution.

For each factor, **please** enter a number indicating how strongly that factor influences each of the other factors, regardless of direction.

Please complete the matrix using the following numbers:

0 = no influence ; 1 = weak or indirect influence ; 2 = strong influence

Wirkung von ↓ auf →	Internal variety	Autonomy	Redundancy	Intention	Fluctuation & creative chaos
Internal variety	X				
Autonomy		X			
Redundancy			X		
Intention				X	
Fluctuation & creative chaos					X

¹ Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka: The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation". Oxford University Press 1995

Result

Knowledge Management in Public Libraries is applied in various forms. The term 'Knowledge Management' is already established and two British experts are even designated as 'Knowledge Manager'.

In contrast, the term 'Intellectual Capital' is less common and often has a negative connotation.

Conclusion

Your institution manages and creates local intersection to knowledge. Therefore, you and your library are local 'knowledge manager' with the goal to develop and expand the Intellectual Capital of individuals (staff members and citizens) as well as organisations (library, municipality, and other organisation units as customers).

2. To which extent do you agree with this conclusion?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very weak	weak	strong	very strong	no comment

Further comments relevant to your answer:

Result

Knowledge and the influence of knowledge on professional and private environment are constantly growing. Information Literacy and Individual Knowledge Management are fundamentally intertwined and essential tools.

A growing complexity as well as an explosive increase in information and information components demands an independent handling with knowledge, ignorance and ambiguity.

Good information competences and a well-developed Individual Knowledge Management are the requirements for the (successful) examination with ones own 'body of knowledge', the evaluation of quality as well as the reduction of quantity of (assumed) knowledge to qualitative knowledge components.

Conclusion

Within their External Knowledge Management it is the duty of your institution to convey tools and competences that support the development of information competences and Individual Knowledge Management of particular customers.

3. To which extent do you agree with this conclusion?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very strong	strong	weak	very weak	no comment

Further comments relevant to your answer:

Result

As far as Public Libraries are concerned Internal Knowledge Management primarily relies and will continue to rely on the Personalisation Strategy determined by the exchange of personal knowledge and the qualifications of individual employees.

The codifying of knowledge plays a key support role in Internal Knowledge Management. As such, technology supported forms of communication will become more important as it will be increasingly necessary to adjust to general technological developments in External Knowledge Management that are relevant to customer oriented services.

However, in the opinion of the experts, internal face-to-face communication will never become obsolete. Instead, the use of new technologies will promote greater flexibility and lift restrictions determined by location (i.e. PC supported video conferences, chats etc...), creating fresh opportunities of personal contact and exchange within the working environment.

Generally, the experts feel that this will favour the advancement of the responsible and self-reliant employee who will excel on a permanent basis.

Conclusion

The balance between the sound, extensive institutional qualifications of employees and the continuous self motivated learning process of the individual is the pre-requisite for your institution to successfully work and compete in the present and more particularly in a future 'knowledge oriented society'.

Your internal management of knowledge, ignorance and ambiguity must be subject to a continuous process of improvement and development. Thus, you and your colleagues will be able to impart your competence in the management of external knowledge to your end consumers.

4. To which extent do you agree with this conclusion?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very weak	weak	strong	very strong	no comment

Further comments relevant to your answer:

Result

External Knowledge Management - the Management of individual and collective knowledge – can be offered by Public Libraries as external service.

In this case experts offer a wide range of training courses in the first place – ranging from supervised classroom management, and library and OPAC introductions to introductions to the internet, exhibitions of media and events for genealogy.

Some of the experts also define their function as 'Knowledge Manager' in serving the general range of library resources and services, reference services and the general existence of public libraries as well.

In this process the public library is seen as a partner for the Individual Knowledge Management of its customers in the first place and only in selected areas as service provider.

A very important function is assigned to the library concerning Individual Knowledge Management of its customers. Due to the fact that in a sense no quality control is possible to understand if a visit to the library and the utilisation of it actually caused 'the formation of new knowledge' the function as successful service provider is – according to experts – hard to prove.

The financial, technical and staff resources of Public Libraries are limited, the know-how of staff members is restricted.

Public Libraries provide the space for knowledge transfer and knowledge exchange between customers as well as other providers like adult education centres, consumer counselling, policy makers etc. Furthermore, they attract external experts of knowledge for mediating the above mentioned competences within the framework of 'Individual Knowledge Management', 'Information Literacy' as well as for the mediation of factual knowledge.

Conclusion

In your institution future offers of External Knowledge Management result from increased cooperation's with other institutions.

5. To which extent do you agree with this conclusion?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very strong	strong	weak	very weak	no comment

Further comments relevant to your answer:

Result

There is need for action in the sections web X.O and External Knowledge Management. Leadoff approaches are so far executed on only few libraries, the development of offers and alternatives is kept in focus.

Currently it is being discussed in most of the 48 polled libraries if and in which way a 'customer as (co-)producer of information and knowledge' is integrated in public libraries' virtual platforms.

According to experts, projects that point towards Catalogue Enrichment about reviews and evaluations are an obvious approach. However, quality and benefit of such elements are seen critically. In many cases there are major financial and technical obstacles because of libraries' restricted autonomy in these fields.

It is agreed that customers should use the new (information) techniques in their Public Libraries and that the use of these techniques is to communicate with them. Advanced approaches like the development of 'municipal knowledge gateways' that also integrates elements like for example of oral history are an exception.

Conclusion

In your institution Social Software as well as other instruments of web X.O are foremost used internally. The 'customer as (co-)producer of information and knowledge' is still a vision.

6. To which extent do you agree with this conclusion?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very weak	weak	strong	very strong	no comment

Further comments relevant to your answer:

Conclusion

In terms of warranting societal participation your institution feels obliged to offer new technologies and to communicate competences of utility accordingly.

7. To which extent do you agree with this conclusion?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very strong	strong	weak	very weak	no comment

Further comments relevant to your answer:

Result

Public Libraries are multi-functional in terms of Systemic Knowledge Management of the community and society as a whole.

Apart from facilitating democratic competence and promoting participation in communal and social life, Public Libraries act as a multiplying agent between community and state on the one hand and citizens on the other.

Public Libraries as a whole are centres of knowledge within the systems 'society' and 'community'. They have an official vocation to impart knowledge and as the most frequented communal centres of culture they have a duty of care to consider the diverse needs of their heterogenic stakeholders and target groups.

Lifelong Learning and integration – the public library as a guarantor of the public right to accountability and participation – are the most frequently quoted "buzzwords" in this context.

Conclusion

Your institution is the local point of fusion between knowledge and people. It supports lifelong individual learning by offering a comprehensive range of knowledge that is easily accessible and able to reach across generations.

Thus, your institution is a catalyst in the individual processes of the generation of knowledge.

8. To which extent do you agree with this conclusion?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very weak	weak	strong	very strong	no comment

Further comments relevant to your answer:

Result

Public Libraries are not familiar with the methodical application of knowledge balances or their respective analysis to determine intellectual capital and as a result view these with great scepticism.

Methods to assess the knowledge of the community as a whole are considered even less relevant, as they are virtually unknown.

Whilst, as a rule, Public Libraries would be prepared to participate in either of such projects, they would rarely instigate them of their own accord.

Within the framework of knowledge balances, the total intellectual capital of a company or organisation is being assessed as a whole.

Supported by a software application², an 8-step process is used to produce a bespoke knowledge balance evaluation. Objectives, contributing factors and indicators are then determined in three individually scheduled workshops to result in a kind of SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) analysis with the ultimate aim of setting up specific strategies and action plans.

Conclusion

Using the example of this model a knowledge balance is produced for one of the participating central libraries as part of the dissertation.

9. Can you see your (Central)Library participating in such a knowledge balance project for your organisation in the Spring of 2009?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
no	yes	no comment

Further comments relevant to your answer:

Conclusion:

Publications such as 'Cities of the Future', 'Ideopolis: Knowledge City-Regions' and similar concepts, which balance and record the knowledge of communities, will initially be excluded and dealt with individually later as part of the actual dissertation.

10. Would you deem it appropriate for these concepts to be discussed in the theses but not included in the Delphi Rounds?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
yes	no	no comment

Further comments relevant to your answer:

² Vgl. www.ak-wissenbilanz.org

General conclusion

The experts questioned have provided a variety of possible applications and points of relevance for External, Individual, Internal and Systemic Knowledge Management applicable to British and German Public Libraries in the present as well as the future. Profound national differences were not found in the first Delphi-round and the fact remains that Knowledge Management has a significant contribution to make in putting „Libraries on the Agenda“.

Knowledge Management and best practice examples are generally aimed at multiplying and improving the Intellectual Capital of clients as well as employees both internally and externally. Individual and personal as well as systematic and organised applications all play a key part in this process.

Also within Public Libraries Knowledge Management comprises of the conventional circular process of knowledge representation, application, communication and (re)generation.

However, whilst Knowledge Management in commercial companies is primarily aimed at internal applications, for Public Libraries the dimensions External, Internal and Systemic Knowledge Management are equally focused. Thereby, Personal Knowledge Management is part of the Internal (focus employee) as well as the External (focus client) Knowledge Management application.

Conclusion

The attached contributions by Anne Goulding: „Public Libraries in Great Britain“ and Konrad Umlauf: „The typical Public Library in Germany“ clarify the national differences in the individual frameworks of operation.

11. Due to this different conditions:
In your opinion, in which country – either Germany or the UK – can Knowledge Management be used in a more effective way?
- ☐ more effectively in Germany
- ☐ more effectively in the UK
- ☐ no important differences

Further comments relevant to your answer:

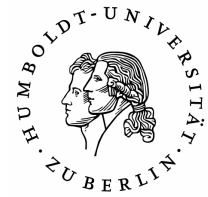
Conclusion

Quantifiable results and tables from the first Delphi-round draw the conclusion that despite basic national divergences related to this survey on “Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries” no significant differences could be found between British and German Public Libraries.

12. To which extent do you agree with this conclusion?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very strong	strong	weak	very weak	no comment

Further comments relevant to your answer:



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

With kind support of
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



**Potential functions of Knowledge
Management in Public Libraries**
A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and
German large-city-libraries

Second Delphi-round
Attachment 1
Results of the first Delphi-round V₂

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

Munich, October 2008

Preliminary note

First, I would like to thank you very much for your participation in the first Delphi-round of my PhD, the so-called Face-to-Face-Basic-Interview.

In the following I will present the results of the questions in a quantitative evaluation as well as the previous conclusions. Don't be put off by the large amount of pages – the definitions and questions of the Face-to-Face-Interview are repeated; numerous tagclouds will furthermore elucidate the conclusions.

This summary is going to be the basis for the Second Delphi-round of my PhD, which should have reached you with the same e-mail.

If there are any questions or suggestions don't hesitate and get in contact with me.

With kind regards

Tom Becker, M.A.

I. **Introductory Questions**

1. **Internal variety:** high degree of flexibility and equal access to information and information systems

	UK	BRD	all
very strong	4	8	12
strong	16	13	29
weak	4	2	6
very weak	0	0	0
no comment	0	1	1
all	24	24	48

2. **Autonomy:** self-sufficient and independent employees and teams

	UK	BRD	all
very strong	1	5	6
strong	16	16	32
weak	5	3	8
very weak	2	0	2
no comment	0	0	0
all	24	24	48

3. **Redundancy:** information, which is not necessary for the immediate transaction, or overlapping information, which is presented in different contexts and in different ways.

	UK	BRD	all
very strong	1	1	2
strong	11	13	24
weak	10	10	20
very weak	0	0	0
no comment	2	0	2
all	24	24	48

4. **Intention:** values, goals, mission and vision of your institution

	GB	BRD	all
very strong	13	9	22
strong	9	9	18
weak	1	4	5
very weak	1	1	2
no comment	0	1	1
all	24	24	48

5. **Fluctuation and creative chaos:** change of duties, responsibilities and employees as well as (deliberate) disturbance of routines

	UK	BRD	all
very strong	4	3	7
strong	13	9	22
weak	5	11	16
very weak	0	1	1
no comment	2	0	2
all	24	24	48

Result: Good conditions for knowledge management are basically given. Libraries have strong intentions, operate relatively autonomously and are affected by a high internal variety. There is need for action in the sections "Fluctuation and creative chaos" as well as in the acceptance of redundancies.

II. **Knowledge Management and Intellectual Capital**
 [dt.: Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital.]

KNOWLEDGE MANAGEMENT and INTELLECTUAL CAPITAL. A definition.

KNOWLEDGE MANAGEMENT promotes activities and processes of knowledge exchange and knowledge identification, aiming for a better creation and a more effective use of personal and collective knowledge resources.

KNOWLEDGE MANAGEMENT is successful, when the INTELLECTUAL CAPITAL of the acting subject (human or organisation) has actually been enriched with new knowledge.

In short: KNOWLEDGE MANAGEMENT is an ongoing cross-section-task, aiming for the development and expansion of INTELLECTUAL CAPITAL of individuals or of organisations.

6. Does Knowledge management take place in your institution? If yes, where and how?
 Can you give some examples on your library?

	UK	BRD	all
taking place	18	22	40
not taking place	0	2	2
no comment	6	0	6
all	24	24	48

7. Which (especially external) factors could restrict future Knowledge Management being used in a far more extended way?

Most frequently mentioned (position 1-5):

- costs & funding
- staff reduction
- IT-development & automation
- legal and political framework
- time



Fig. 3: Tagcloud „Disturbing Factors within Internal Knowledge Management“

In which context did you first encounter the keyword

8. Knowledge Management

	UK	BRD	all
in the survey	5	4	9
earlier	19	20	39
all	24	24	48

9. Intellectual Capital

	UK	BRD	all
in the survey	10	14	24
earlier	14	10	24
all	24	24	48

The practical examples used in this section will be embedded in the conclusions of the dissertation itself.

Result

Knowledge Management in Public Libraries is applied in various forms. The term 'Knowledge Management' is already established and two British experts are even designated as 'Knowledge Manager'.

In contrast, the term 'Intellectual Capital' is less common and often has a negative connotation.

Conclusion

Public Libraries manage and create local intersection to knowledge. Therefore, libraries are local 'knowledge manager' with the goal to develop and expand the Intellectual Capital of individuals (staff members and citizens) as well as organisations (library, municipality, and other organisation units as customers).

III. **Knowledge.**
[dt.: Wissen.]

KNOWLEDGE. A definition.

The production factors land, labour and capital have been supplemented with the factors information and KNOWLEDGE.

KNOWLEDGE is an essential condition to identify options for action, to reach decisions and – finally yet importantly – to act. Thus, KNOWLEDGE is the key to personal, professional and organisational success.

KNOWLEDGE is always subjective and belongs to a specific person or organisation (personal or collective knowledge).

In Short: The greater the KNOWLEDGE of humans, organisations or the society, the more independently and autonomously goals can be designed, modified, pursued and reached.

10. Will the relevance / importance of knowledge in your opinion increase? Please comment on your decision / Please give reasons for your decision.

	UK	BRD	all
increase	22	22	44
decrease	0	0	0
no comment	2	2	4
all	24	24	48

11. Beside knowledge and information, other factors influence our day-to-day lives. Are there other influences, developments and problems, which you can mention, having a formative effect on the individual?

Most frequently mentioned (position 1-5)¹:

- education & Lifelong Learning
- globalisation
- IT-development & automation
- general social conditions
- demographic trend & ageing structure
- permanent changes
- economy



Fig. 1: Tagcloud „Drivers of Influence within Personal Knowledge Management“

¹ Position 5 is occupied threefold.

12. Which other influences, developments and problems must your institution deal with in future?

Most frequently mentioned (position 1-5):²

- IT-development & automation
- heterogeneous expectations & increasing requirements
- costs & funding
- local & national framework
- legitimization & positioning
- media market



Fig. 2: Tagcloud ‚Drivers of Influence within Internal Knowledge Management‘

² Position 2 and 4 are occupied double.

IV. Knowledge Work and Personal Knowledge Management

[dt.: Wissensarbeit und Individuelles Wissensmanagement]

KNOWLEDGE WORK and PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT. A definition.

KNOWLEDGE WORK means complex problem solving that is characterised by cognitive processes, which are difficult to determine. These processes include analysing, organising, structuring, coordinating, developing and communicating.

KNOWLEDGE WORK requires

- **Knowledge workers**, who possess special knowledge, that ensures a significant degree of autonomy in their professional and private spheres
- **Knowledge experts**, who structure and organise knowledge work, possess the adequate meta-knowledge and, if applicable, supervise knowledge workers.

PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT describes how an individual deals with knowledge, ignorance and ambiguity.

In short: PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT requires engaging with one's own level of knowledge as well as lifelong learning. Inevitably, this is becoming increasingly complex.

13. Do you notice an increasing influence of knowledge work on private lives and professional careers of the individuals? Please comment on your decision / give reasons

	UK	BRD	all
increasing	20	22	42
decreasing	3	0	3
no comment	1	2	3
all	24	24	48

14. What qualities do you think the individual must have in order to be able to solve complex problems (in private live as well in his professional career) in a successful way? (competences, skills, capabilities ...)

Most frequently mentioned (position 1-5):³

- ability to abstract
- discussion- & communication skills
- basic skills
- ability to analyse
- education & Lifelong Learning
- capacity for teamwork & networking



Fig. 4: Tagcloud „Necessary Skills within Personal Knowledge Management“

³ Position 5 is occupied threefold.

15. Why do so many people fail in gaining the competences you mentioned? Why do so many people remain “untaught and ignorant”?

Most frequently mentioned (position 1-5):

- exclusion
- general education
- discrimination
- laziness
- excessive demand



Fig. 5: Tagcloud ‚Disturbing Factors within Personal Knowledge Management‘

Information Literacy. A definition.

[dt.: Informationskompetenz]

INFORMATION LITERACY combines

- **Strategic skills**, such as analysis of the information requirements, locating and selecting appropriate resources, settlement of the request, and
- **Evaluation-competences** regarding relevance and quality of gained solutions as well as of varieties of solutions

16. Do you notice a direct correlation between Information Literacy and Personal Knowledge Management? Please comment on your decision. / Any reasons?

	UK	BRD	all
yes	22	24	46
no	0	0	0
no comment	2	0	2
all	24	24	48

The practical examples used in this section will be embedded in the conclusions of the dissertation itself.

Result

Knowledge and the influence of knowledge on professional and private environment are constantly growing. Information Literacy and Individual Knowledge Management are fundamentally intertwined and essential tools.

A growing complexity as well as an explosive increase in information and information components demands an independent handling with knowledge, ignorance and ambiguity.

Good information competences and a well-developed Individual Knowledge Management are the requirements for the (successful) examination with ones own 'body of knowledge', the evaluation of quality as well as the reduction of quantity of (assumed) knowledge to qualitative knowledge components.

Conclusion

Within their External Knowledge Management it is the duty of Public Libraries to convey tools and competences that support the development of information competences and Individual Knowledge Management of particular customers.

V. **Internal Knowledge Management**
[dt.: Internes Wissensmanagement]

INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT. PERSONALISATION vs. CODIFICATION. A definition.

INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT promotes the development and the expansion of Intellectual Capital among your employees or within your institution. INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT is an in-house steering tool to manage the factors 'human', 'organisation' and 'technology'.

Two different approaches most notably affect the discussion about INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT: The **PERSONALISATION-STRATEGY** assists and challenges the employees through a sophisticated meeting culture and a wide range of training measures. The **CODIFICATION-STRATEGY** attaches great importance to an up-to-date information infrastructure with first-class (as regards both quality and quantity) technological working tools.

17. Where do you think are better chances for successful Internal Knowledge Management within your institution? In the codification of explicit knowledge through a heavy subsidy on information technology within the individual knowledge exchange and personal knowledge communication?

	UK	BRD	all
more codification	2	1	3
more personalisation	9	11	20
both	9	12	21
no comment	4	0	4
all	24	24	48

18. Are there further ideas for the use of Internal Knowledge management in your institution?

The practical examples used in this section will be embedded in the conclusions of the dissertation itself.

Result

As far as Public Libraries are concerned Internal Knowledge Management primarily relies and will continue to rely on the Personalisation Strategy determined by the exchange of personal knowledge and the qualifications of individual employees.

The codifying of knowledge plays a key support role in Internal Knowledge Management. As such, technology supported forms of communication will become more important as it will be increasingly necessary to adjust to general technological developments in External Knowledge Management that are relevant to customer oriented services.

However, in the opinion of the experts, internal face-to-face communication will never become obsolete. Instead, the use of new technologies will promote greater flexibility and lift restrictions determined by location (i.e. PC supported video conferences, chats etc...), creating fresh opportunities of personal contact and exchange within the working environment.

Generally, the experts feel that this will favour the advancement of the responsible and self-reliant employee who will excel on a permanent basis.

Conclusion

The balance between the sound, extensive institutional qualifications of employees and the continuous self motivated learning process of the individual is the pre-requisite for Public Libraries to successfully work and compete in the present and more particularly in a future 'knowledge oriented society'.

The internal management of knowledge, ignorance and ambiguity must be subject to a continuous process of improvement and development. Thus, it will be possible to impart these competences in the management of external knowledge to the end consumers.

19. Do you notice differences in the use of Internal Knowledge Management in Public Libraries compared to that in companies? Please comment on your decision / Please give reasons for your answer.

Differences in the application of Internal Knowledge Management in Public Libraries as opposed to commercial companies are barely recognised, even though companies are in general better resourced in terms of personal, financial and technical assets.

Use and relevance of Knowledge Management as an internal instrument is largely assessed on an equal level:

20. Is Internal Knowledge Management more important for Public Libraries than for companies? Please comment on your answer / Please give reasons for your opinion.

	UK	BRD	all
more Public Libraries	4	5	9
more companies	4	1	5
both as equal	14	14	28
no comment	2	4	6
all	24	24	48

VI. **External Knowledge Management**
[dt.: Externes Wissensmanagement]

EXTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT. A definition.

EXTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT includes measures of Public Libraries, which support the development and expansion of Intellectual Capital. Here the decisive criterion is that through this process **new** knowledge has been created.

The main question is whether it is at all possible to offer management of personal and collective knowledge resources.

21. What do you think: Is it possible to offer management of knowledge as a service – and especially as a service of your institution?

	UK	BRD	all
is possible	16	20	36
is not possible	1	0	1
no comment	7	4	11
all	24	24	48

22. Information is brokered by your institution, and then used to make a decision in a certain context. In this way it creates procedural knowledge for decisions, which citizens have to make in their everyday lives (e.g. Which insurance should I choose? Is this information valuable?).

Doing so, do you see External Knowledge Management primarily as a service delivery your institution provides to your customers or do you rather see your institution as a supporting partner within personal or organisational Knowledge Management of your customers?

	UK	BRD	all
service delivery	4	4	8
supporting partner	11	7	18
both	4	5	9
no comment	5	8	13
all	24	24	48

23. Which concrete offers and services concerning External Knowledge Management can you define for your institution today? Which in future?

The practical examples used in this section will be embedded in the conclusions of the dissertation itself.

Result

External Knowledge Management – the Management of individual and collective knowledge – can be offered by Public Libraries as external service.

In this case experts offer a wide range of training courses in the first place – ranging from supervised classroom management, and library and OPAC introductions to introductions to the internet, exhibitions of media and events for genealogy.

Some of the experts also define their function as ‘Knowledge Manager’ in serving the general range of library resources and services, reference services and the general existence of public libraries as well.

In this process the public library is seen as a partner for the Individual Knowledge Management of its customers in the first place and only in selected areas as service provider.

A very important function is assigned to the library concerning Individual Knowledge Management of its customers. Due to the fact that in a sense no quality control is possible to understand if a visit to the library and the utilisation of it actually caused ‘the formation of new knowledge’ the function as successful service provider is – according to experts – hard to prove.

The financial, technical and staff resources of Public Libraries are limited, the know-how of staff members is restricted.

Public Libraries provide the space for knowledge transfer and knowledge exchange between customers as well as other providers like adult education centres, consumer counselling, policy makers etc. Furthermore, they attract external experts of knowledge for mediating the above mentioned competences within the framework of 'Individual Knowledge Management', 'Information Literacy' as well as for the mediation of factual knowledge.

Conclusion

Future offers of External Knowledge Management result from increased cooperation's with other institutions.

24. Web X.0 (next generation web) and External Knowledge Management.
The customer as (co-) producer of information and knowledge. (Where) do you as an institution position yourself within this complex?

The practical examples used in this section will be embedded in the conclusions of the dissertation itself.

Result

There is need for action in the sections web X.0 and External Knowledge Management. Leadoff approaches are so far executed on only few libraries, the development of offers and alternatives is kept in focus.

Currently it is being discussed in most of the 48 polled libraries if and in which way a 'customer as (co-)producer of information and knowledge' is integrated in public libraries' virtual platforms.

According to experts, projects that point towards Catalogue Enrichment about reviews and evaluations are an obvious approach. However, quality and benefit of such elements are seen critically. In many cases there are major financial and technical obstacles because of libraries' restricted autonomy in these fields.

It is agreed that customers should use the new (information) techniques in their Public Libraries and that the use of these techniques is to communicate to them. Advanced approaches like the development of 'municipal knowledge gateways' that also integrates elements like for example oral history are an exception.

Conclusion

Social Software as well as other instruments of web X.0 are foremost used internally. The 'customer as (co-)producer of information and knowledge' is still a vision.

Conclusion

In terms of warranting societal participation Public Libraries feel obliged to offer new technologies and to communicate competences of utility accordingly.

VII. **Systemic Knowledge Management**
[dt.: Systemisches Wissensmanagement]

SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT. A definition.

Systems consist of an amount of elements (organisational units or humans). Therefore, they involve a complexity, which can no longer be described through the individual components and their characteristics.

SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT connects knowledge from humans and knowledge from organisations. It analyses the role, duties and goals of the individual components in a systemic view.

In this survey, SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT concentrates

- on the rules, structures, and goals of the system municipality in its function as stakeholder and principal of each individual Public Library,
- on the role of Public Libraries as an entity within the system society,
- on the end-user of the Public Library, the citizen, as sovereign and customer.

In short: SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT such analyses interdependences in the systemic interaction from society, municipality, public library and citizens.

25. Which tasks can you find in your institution within Systemic Knowledge Management of your borough?
26. Which tasks can you find in your institution within Systemic Knowledge Management of the society?

The practical examples used in this section will be embedded in the conclusions of the dissertation itself.

Result

Public Libraries are multi-functional in terms of Systemic Knowledge Management of the community and society as a whole.

Apart from facilitating democratic competence and promoting participation in communal and social life, Public Libraries act as a multiplying agent between community and state on the one hand and citizens on the other.

Public Libraries as a whole are centres of knowledge within the systems 'society' and 'community'. They have an official vocation to impart knowledge and as the most frequented communal centres of culture they have a duty of care to consider the diverse needs of their heterogenic stakeholders and target groups.

Lifelong Learning and integration – the public library as a guarantor of the public right to accountability and participation – are the most frequently quoted "buzzwords" in this context.

Conclusion

Public Libraries are the local point of fusion between knowledge and people. They support lifelong individual learning by offering a comprehensive range of knowledge that is easily accessible and able to reach across generations.

Public Libraries are a catalyst in the individual processes of the generation of knowledge.

Analysing INTELLECTUAL CAPITAL. A definition.

[dt.: Analyse von Intellektuellem Kapital.]

Companies, municipalities and regions more and more establish this analytical instrument in order to describe, measure and extend their INTELLECTUAL CAPITAL.

Therefore, this method divides INTELLECTUAL CAPITAL into

- **Human Capital** as generic clause for competences, (cap)abilities and motivations of individuals,
- **Structural Capital** as generic clause for available and inserted strategies and structures, that enables (successful) participation,
- **Relational Capital** as generic clause for the social network of external contacts, as well as the internal interaction and interconnectedness.

27. Can you imagine such an analysis of the Intellectual Capital happening in your institution? Please comment on your decision / Please give reasons for your answer.

	UK	BRD	all
yes	7	15	22
no	3	6	9
no comment	14	3	17
all	24	24	48

28. Can you imagine such an analysis of the Intellectual Capital happening in your borough / area? Please comment on your decision / Please give reasons for your answer.

	UK	BRD	all
yes	6	9	15
no	3	7	10
no comment	15	8	23
all	24	24	48

The practical examples used in this section will be embedded in the conclusions of the dissertation itself.

Result

Public Libraries are not familiar with the methodical application of knowledge balances or their respective analysis to determine intellectual capital and as a result view these with great scepticism.

Methods to assess the knowledge of the community as a whole are considered even less relevant, as they are virtually unknown.

Whilst, as a rule, Public Libraries would be prepared to participate in either of such projects, they would rarely instigate them of their own accord.

Within the framework of knowledge balances, the total intellectual capital of a company or organisation is being assessed as a whole.

Supported by a software application⁴, an 8-step process is used to produce a bespoke knowledge balance evaluation. Objectives, contributing factors and indicators are then determined in three individually scheduled workshops to result in a kind of SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) analysis with the ultimate aim of setting up specific strategies and action plans.

Conclusion

Using the example of this model a knowledge balance is produced for one of the participating central libraries as part of the dissertation.

⁴ Vgl. www.ak-wissenbilanz.org

Conclusion

Publications such as ‚Cities of the Future‘, ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘ and similar concepts⁵, which balance and record the knowledge of communities, will initially be excluded and dealt with individually later as part of the actual dissertation.

VIII. Closing questions

29. „Libraries on the Agenda!“ is the slogan of the current IFLA-Presidency. Can Knowledge Management lead to a better position for your institution? And if yes How

	UK	BRD	all
yes	16	17	33
no	0	1	1
no comment	8	6	14
all	24	24	48

The practical examples used in this section will be embedded in the conclusions of the dissertation itself.

General Conclusion

The experts questioned have provided a variety of possible applications and points of relevance for External, Individual, Internal and Systemic Knowledge Management applicable to British and German Public Libraries in the present as well as the future. Profound national differences were not found in the first Delphi-round and the fact remains that Knowledge Management has a significant contribution to make in putting „Libraries on the Agenda“.

Knowledge Management and best practice examples are generally aimed at multiplying and improving the Intellectual Capital of clients as well as employees both internally and externally. Individual and personal as well as systemic and organised applications all play a key part in this process.

Also within Public Libraries Knowledge Management comprises of the conventional circular process of knowledge representation, application, communication and (re)generation.

However, whilst Knowledge Management in commercial companies is primarily aimed at internal applications, for Public Libraries the dimensions External, Internal and Systemic Knowledge Management are equally focused. Thereby, Personal Knowledge Management is part of the Internal (focus employee) as well as the External (focus client) Knowledge Management application.

Conclusion

The attached contributions by Anne Goulding: „Public Libraries in Great Britain“ and Konrad Umlauf: „The typical Public Library in Germany“ clarify the national differences in the individual frameworks of operation.

Conclusion

Quantifiable results and tables from the first Delphi-round draw the conclusion that despite basic national divergences related to this survey on „Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries“ no significant differences could be found between British and German Public Libraries.

⁵ **Cities of the Future. Global competition, local leadership.**

Url: http://www.iadb.org/sds/doc/SGC-cities_of_the_future.pdf

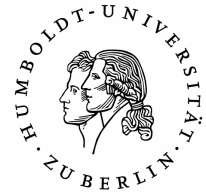
Khaled Ali Youssef: **Economics of Knowledge Cities: Opportunities and Challenges.**

URL: <http://publications.ksu.edu.sa/Conferences/Knowledge%20Cities%20Conference%20-%20Malaysia%202007/Economics%20of%20Knowledge%20Cities%20-%20single%20spacing%20khaled%20ali.doc>

Ideopolis: Knowledge City-Regions.

URL: <http://eukn.org/binaries/greatbritain/bulk/research/2006/12/ideopolisknowledgeregion.pdf>

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT I
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von

Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potential functions of Knowledge Management in Public Libraries

A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and
German large-city-libraries

Second Delphi-round

Attachment 2

German and British Public Libraries

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

Munich, October 2008

Preliminary note

The enclosed sketches were commissioned specifically for this project in order to give you – the experts participating in this survey – a brief and well founded overview on the German and British library landscape.

I thank the two authors – Prof. Dr. Konrad Umlauf, Humboldt University Berlin, Institute for Library and Information Science and Prof. Dr. Anne Goulding, Loughborough University, Department of Library and Information Science for their contributions.

If you have any questions or require further information, please do not hesitate to contact me.

With kind regards,

Tom Becker, M.A.

The typical Public Library in Germany

by Prof. Dr. Konrad Umlauf,

Department of Library and Information Science, Humboldt University, Berlin

Germany is a federative country with federal states that are highly autonomous, particularly in aspects of education at both schools and universities as well as in cultural affairs. The duties of the Government, the individual federal state governments and the municipalities are based on constitutional agreements.

The German Government has no responsibility for libraries other than for the German National Library in Berlin, the library of the National Parliament and other comparable institutions. Therefore, a “national library law” or even a national agency for the development and administration of libraries is not feasible in Germany.

These general conditions represent a distinct weakness in the operation of German libraries as a whole, as only local municipalities are responsible for the success and development of their public libraries.

Legislation such as a “public library law” could be introduced at a federative level signed by each of the 16 states, but – beside of the Free State of Thuringia – despite continuous lobbying this has yet to be accomplished.¹

As a result, the conditions of public libraries vary significantly from city to city, as council politics make no provisions for uniform standards applicable to libraries, even though these are constantly being promoted and advocated by library associations.

As a country, Germany has more than 80 million inhabitants with 82 cities exceeding a population of 100,000 citizens.

Yet the average German city is a small town with 50% of the German population living in towns of 27,000 inhabitants or less. It therefore follows that the typical public library is a small outfit and more often than not simply a branch of a main library operating within a municipal library system as follows.

The average library

- offers about 27,000 media items and 32 subscriptions to magazines on an area of 400sqm
- services 20,000 local residents approximately 9% of which have actively used their library within the last year and two thirds of which have at least visited the library
- annually attracts 39,000 visitors
- employs 3.3 full time staff one of whom is a graduate librarian with a bachelor degree
- has four public internet stations
- opens to the public for 24 hours a week
- stages weekly events, mainly for children.

Efficiently working libraries have developed and are thriving in some larger cities. Located in modern spacious buildings and offering a comprehensive variety of digital services they work in close co-operation with local schools and as such have achieved a status of prominence within the community.

The current German interpretation of municipal responsibility for libraries has been preventative in terms of the opportunity for public libraries to establish national networks to pool and optimise the effectiveness of their resources, with the exception of parts of the federal state of Schleswig-Holstein in Northern Germany.

¹ Currently there are promising discussions at the, other federal states will follow.

At the other end of the scale over 2,000 very small libraries operate without any qualified staff on a purely voluntary basis. In several communities the council supports church operated libraries in some cases instead of or as well as their own public library.

Historical collections are rare in German public libraries and there are just two examples of the integration between public and scientific/academic libraries.

Survey of German Public Libraries

Population of Germany		82,000,000
Communities in Germany		12,000
Thereof public libraries with qualified staff		2,130
Residents / per library	in communities with public libraries with qualified staff	20,000
Library users/per 1,000 residents		90
Visitors per 1,000 residents / p.a.		19,600
Media items per resident		1.38
Loans per 1,000 residents / p.a.		4.50
Audiovisual media items per resident		0.19
Summary of current costs per resident / p.a. (Euro)		10.70
Current costs for the library collection / p.a. (Euro)		1.12
Personnel costs per resident / p.a. (Euro)		7.07

Perspectives

1. Since the 1990s, an increasing number of public libraries have forged connections to the union catalogues of academic libraries or developed their own access to regional online catalogues.
2. The first libraries started offering online media as part of their service in 2007, providing accessibility over the internet without having to physically visit the library.
3. German libraries traditionally have promoted reading (i.e. through school visits), despite such activities having been underdeveloped for a long time. After the shocking results of the PISA survey an increasing number of libraries have now taken the opportunity of instigating a new initiative aimed at re-enforcing their cooperation with schools. As a result, even in some smaller places, several libraries are now operating as successful teaching libraries.²

² Just between 10 and 15% of the schools in Germany have school libraries installed.

British Public Libraries

by Prof. Dr. Anne Goulding,
Department of Information Science, University of Loughborough

Public libraries around the world are social institutions; that is they have a social purpose or function and can be viewed as instruments for social change as they seek to influence human behaviour. Although public libraries have been accused of being essentially passive agents of social development and of taking a universalist approach which, in fact, favours the middle class³, increasingly in the United Kingdom public libraries are actively seeking to contribute to the social policy agendas of local and national governments and respond positively to changes in the political, social, technological and economic environment in which they operate.

Like many other public services in the UK, the public library service is run locally while central or national government retains an 'overseeing' role. Under the 1964 Public Libraries and Museums Act, the 149 local authorities within England have a statutory duty to provide a "comprehensive and efficient" public library service and the national Secretary of State for Culture, Minister and Sport has the responsibility of ensuring that they do so⁴. Public libraries have to engage with the priorities of their local authority, therefore, while also responding to national initiatives.

To some extent this was simplified by the publication of the 'shared priorities' of local and national government in 2002 setting out the seven areas of public policy on which national and local government should work together to deliver improvements. The shared priorities are:

- Raising standards across schools;
- Improving the quality of life of older people and of children, young people and families at risk;
- Promoting healthier communities and narrowing health inequalities;
- Creating safer and stronger communities;
- Transforming our local environment;
- Meeting local transport needs more effectively;
- Promoting the economic vitality of localities.

Considering the range of services public libraries provide, it is clear that they can contribute to many of these agendas although research evidence suggests that public library managers often have difficulty persuading others within their local authority that libraries can support local initiatives and programmes in a wide range of policy areas⁵.

In England, the work of local public libraries is supported by the Museums, Libraries and Archives Council (MLA), the government body or agency which manages, funds and leads on a range of programmes and strategic initiatives to promote museums, libraries and archives. In 2003, the Government published *Framework for the Future*, the first ever national strategy for public libraries⁶, and MLA were charged with operationalising the strategy. In the shared priorities outlined above, the term and concept of 'community' is evident and it is also prominent in the *Framework for the Future* activities and programmes delivered by MLA, community and civic values being one of the three central themes of the strategy⁷.

Public libraries are represented as being at the 'heart of the community', ideally placed to

³ Muddiman, D. (2000) *Public libraries and social exclusion: the historical legacy*, in Muddiman, D., Ed. *Open to All? : the Public Library and Social Exclusion*, chapter 2, Vol.3, pp. 16-25. London: Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries.

⁴ The picture in the UK was complicated by devolution in 1998. Wales has the same public library legislation as England but overall responsibility for the service lies with the Welsh Assembly. Scotland and Northern Ireland have their own public library legislation and overall responsibility lies with the Scottish Government and Northern Ireland Assembly respectively. For simplicity, this commentary focus on public library services in England.

⁵ Goulding, A. (2006), *Public Libraries in the 21st Century: Defining Issues and Debating the Future*, Aldershot: Ashgate.

⁶ DCMS (2003), *Framework for the Future. Libraries, Learning and Information in the Next Decade*, London: DCMS.

⁷ http://www.mla.gov.uk/programmes/framework/framework_programmes

provide the resources, activities and space for fostering increased civic participation and engagement across all sections of society.

In particular, community engagement is becoming a priority for all public services and public libraries are being encouraged to find ways of reaching out to local people and involving them in the design, delivery and management of services. To this end, £80 million worth of funding has been made available through the *Community Libraries Programme* to enable libraries to enter into partnerships with their local communities and give local people the opportunity to become actively engaged in shaping public library services⁸. Focusing essentially on upgrading public library buildings, the programme aims to fund improvements in consultation with the local community that will make libraries exciting and accessible community spaces.

The community programme is just one strand emerging from *Framework for the Future*. Other elements focus on adult learning, families and children, reading and performance management to name but a few⁹. There is, therefore, plenty of activity taking place within public libraries in the UK and increasing funding being devoted to them.

In addition to special, one-off funding programmes such as the *Community Libraries Programme* or the *People's Network* project¹⁰, £1,097 million was spent on public libraries in 2004-5 which is £18.32 per person per annum for the UK as a whole¹¹. This is reflected in increasing visitor numbers (2.5% higher than five years ago) and increasing issues of children's books. The number of adult fiction books borrowed continues to fall, however, at a time when book sales have reached an all time high¹², suggesting that despite some encouraging signs for public libraries in the UK, work is still needed to reach out to key sections of the community.

In general, public libraries in the UK in 2008 are in much better shape than they were a decade ago. Strategic initiatives from central government have encouraged many local libraries to develop innovative services. There remain, though, pockets of excellence as well as areas where public libraries are failing their local communities. The challenge now is to ensure that all public library services throughout the country provide a uniformly excellent service.

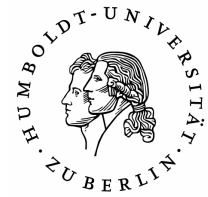
⁸ http://www.biglotteryfund.org.uk/prog_community_libraries.htm?regioncode=uk&progStatus=open&status = theProg&title = Community%20Libraries

⁹ See MLA for more details: http://www.mla.gov.uk/programmes/framework/framework_programmes

¹⁰ Launched in 2000, £120 million of government funding was invested in installing PCs with broadband connections throughout the public library network and in training library staff to deliver ICT services.

¹¹ Creaser, C., Maynard, S. and White, S. (2006), *LISU Annual Library Statistics 2006*, Loughborough: LISU.

¹² BML (2006), *Books and the Consumer*, London: BML



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



**Potential functions of Knowledge
Management in Public Libraries**
A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and
German large-city-libraries

Second Delphi-round
Attachment 3
Participants

Tom Becker, M.A.
Zugspitzstr. 2
D - 81541 München
tom@leihverkehr.de

The 24 participating British knowledge-experts

Jennifer Crossland
BELFAST Central Library

Brian Gambles
BIRMINGHAM Public Libraries

Ann Melmoth
BOLTON Public Libraries

Gerardine Bodey
BOURNEMOUTH Library

Maggie Corr
EDINBURGH Central Library

Andrew Davey
EXETER Central Library

Pamela Tulloch
The Mitchell, GLASGOW Public Libraries

Katie Smith
GLOUCESTERSHIRE Public Libraries

Paul Clarke
GREENWICH Public Libraries, LONDON

Cyprian Marah,
HACKNEY Central Library, LONDON

Diana Edmonds
LONDON Borough of HARINGEY

Tim Bryan
HARROW Public Libraries, LONDON

Simon Craddock
HUDDERSFIELD Central Library

Alan Gale
KINGSTON Public Libraries, LONDON

Judy Hayton
LANCASTER Central Library

Michael Lewis
Central Lending Library, LEICESTER

Mike Roberts
NEWHAM Libraries, LONDON

Janet Holden
NORFOLK and NORWICH Millennium Library

Shaun Standfield
PLYMOUTH Central Library

Lesley Gunter
SHEFFIELD Central Library

Martin Roberts
STOCKPORT Central Library

Angela Fletcher
LONDON Borough of SUTTON

Daphne Sherwood
WANDSWORTH Public Libraries, LONDON

David Ruse
WESTMINSTER Public Libraries, LONDON

The 24 participating German knowledge-experts

Manfred Lutzenberger
Stadtbücherei AUGSBURG

Erwin Miedtke
Stadtbibliothek BREMEN

Elke Beer
Stadtbibliothek CHEMNITZ

Petra Otto
Stadt- und Regionalbibliothek COTTBUS

Johanna Koopmann
Stadt- und Landesbibliothek DORTMUND

Renate Scherberich,
Stadtbibliothek ESSEN

Jörn Hasenclever
Zentrale Bibliotheken, FRANKFURT AM MAIN

Susanne Ernst
Zentralbibliothek GELSENKIRCHEN

Irene Perlbach
Stadtbibliothek HILDESHEIM

Heike Marx-Teykal
Stadtbücherei INGOLDSTADT

Andrea Krieg
Stadtbibliothek KARLSRUHE

Stefan Kaiser & Knut Hoffmann
Stadtbibliothek KASSEL

Gertrud Loida
Stadtbibliothek LEVERKUSEN

Gabriele Esser
Stadtbibliothek Moers

Klaus-Peter Boettger
Stadtbibliothek MÜHLHEIM AN DER RUHR

Lutz Jahre und Edith Strohm-Feldes
Stadtbibliothek MANNHEIM

Dr. Eva Schubert
Stadtbibliothek Am Gasteig, MÜNCHEN

Dr. Alwin Müller-Jerina
Stadtbibliothek NEUSS

Jürgen Brünninghaus
Öffentliche Bibliothek der Stadt REMSCHEID

Klaus Perlbach
Stadt SALZGITTER

Günther Marsch
Wilhelmspalais, STUTTGART

Irene Friedrich-Preuss, M.A.
Stadtbibliotheken der Landeshauptstadt
WIESBADEN

Angelika Scheil
Stadtbücherei WITTEN

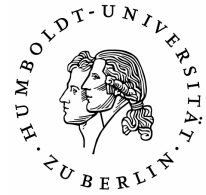
Dr. Hanne Vogt
Stadtbibliothek WÜRZBURG
seit 10/2008 Stadtbibliothek KÖLN

Anhang 9

Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (dt.)

Anschreiben, Fragebogen: Telefoninterview – Innovationen für 2015
(Werkstattbericht und Trendprojektionen) | am Bsp. der Stadtbibliothek
Moers

Anhänge: Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde, Ergebnisse der Ver-
netzungsmatrix/Herleitung des Systemgrids, (aktualisiertes) Glossar



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens-
management in Öffentlichen Bibliotheken
Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit
Wissensexperten aus britischen und
deutschen Großstadtbibliotheken

Dritte Delphi-Runde V₁
Telefoninterview
Innovationen für 2015

Frau Gabriele Esser,
Direktorin der Stadtbibliothek Moers

Tom Becker, M.A.
Seckenheimer Straße 76
D - 68165 Mannheim
tom@leihverkehr.de

Vorbemerkung

Sehr geehrte Frau Esser,

Zeitgleich mit dem Fragebogen zur dritten und damit vorletzten Delphi-Runde erhalten Sie die Ergebnisse der zweiten Delphi-Runde, die zum Jahreswechsel 2008/2009 stattgefunden hat.

Als neuer Leiter der Zentralbibliothek in Mannheim sehe ich nun viele der von Ihnen geschilderten Erfahrungen aus einer neuen Perspektive und freue mich sehr, die Untersuchung zu „Potentiellen Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ langsam, aber sicher zum Abschluss bringen zu können.

Der einzelne Mitarbeiter wie auch die Bibliothek als Organisation verstehen es, im Interesse des Kunden mit Wissen, mit Nichtwissen und mit Ungewissheiten umzugehen. Wissensmanagement in unterschiedlichen Ansätzen und Zielen ist in Öffentlichen Bibliotheken ‚angekommen‘:

- *„Wissen und Information sind Schlüsselfaktoren für wirtschaftlichen Wohlstand. Wissen lebt von Informationen und deren Austausch. Öffentliche Bibliotheken sind bereits heute Informations- und Wissensmanager auf allen Stufen der individuellen Bildungsbiographie.“¹*
- *„Die Fähigkeit, Wissen zu schaffen, weiterzugeben und zu nutzen, ist entscheidend, um erfolgreich zu sein. Bibliothekare und Informationsspezialisten verfügen über jene Schlüsselkompetenzen und Erfahrungen, die eine Gesellschaft, die auf Wissen basiert, voranbringen können.“²*

In vielen Aussagen und Beispielen haben Sie die Gültigkeit dieser Zitate eindrucksvoll belegt. Sollten mit dem Instrument „Wissensmanagement“ eine Arbeitserleichterung und eine Neupositionierung in und von Öffentlichen Bibliotheken möglich sein, gilt es, alsbald Maßnahmen und Handlungsoptionen für die Praxis zu bestimmen. Diesem Ziel nähert sich dieser dritte Teil der Delphi-Studie an.

Als letzter Schritt vor der Erstellung eines Schlusszenarios werden Ihnen im folgenden Fragebogen vier aus den Expertenaussagen der bisherigen Befragungsrunden abgeleitete so genannte ‚Trendprojektionen‘ vorgestellt. In sechs Fragen, deren Beantwortung Sie voraussichtlich nicht länger als 30 Minuten beschäftigen wird, werden Sie gebeten, neue und innovative Ideen und Maßnahmen zu schildern, die diese einzelnen Trendprojektionen im Hinblick auf die nächsten 5 Jahre (bis 2015) positiv unterstützen. Ich werde Ihnen dann zeitnah das die Studie abschließende Schlusszenario in einer 4. Delphi-Runde zum Bewerten und Kommentieren präsentieren.

Ich möchte mich an dieser Stelle ganz herzlich für Ihre Teilnahme bedanken und hoffe, Sie auch in der noch ausstehenden letzten Runde begrüßen zu dürfen.

Für Fragen und Rückmeldungen stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung.

per E-Mail: tom@leihverkehr.de
postalisch: Tom Becker, Seckenheimer Straße 76, 68165 Mannheim, Germany

Mit freundlichen Grüßen

Tom Becker, M.A.

¹ Bibliothek 2007, S. 7

² CILIP in the knowledge economy: a leadership strategy, 2002, S. 6 und 10

Werkstattbericht

Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken

Wissen und der Einfluss von Wissen auf die berufliche und private Umwelt nehmen stetig zu. Die zunehmende Komplexität und auch die explosiv ansteigende Menge an Informationen und Informationsbausteinen verlangen von jedem Einzelnen einen eigenständigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Eine gute Informationskompetenz und ein ausgebautes Individuelles Wissensmanagement sind Voraussetzungen für die (gelungene) Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, die Bewertung von Qualität sowie die Reduktion der Quantität von (vermeintlichem) Wissen auf qualitative Wissenselemente.

Die befragten Experten haben sowohl für britische wie auch für deutsche Öffentliche Bibliotheken vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Anknüpfungspunkte für Externes, Individuelles, Internes und Systemisches Wissensmanagement in Gegenwart und Zukunft aufgezeigt.

Mehr als die Hälfte der deutschen Wissensexperten ist der Meinung, dass unter Berücksichtigung der ungleichen Rahmenbedingungen³ Wissensmanagement in Großbritannien effektiver eingesetzt werden kann. Dennoch: Bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand **„Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“** sehen die meisten Wissensexperten keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken - über die Ergebnisse der beiden getätigten Analyserunden lassen sich solche auch nicht ableiten.

Wissensmanagement findet in Öffentlichen Bibliotheken, vor allem aber in den untersuchten Zentralbibliotheken großstädtischer Öffentlicher Bibliothekssysteme in vielfältiger Form statt und leistet einen entscheidenden Beitrag dazu, *„Bibliotheken auf die Tagesordnung“*⁴ zu setzen.

1. Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken/Wissensmanagement in Ihrer Bibliothek: Was hat sich getan? Wo und wie sind Sie mit diesem Themenkomplex in den letzten Monaten neu und innovativ konfrontiert worden?
Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtige Begebenheiten:

(1) _____

(2) _____

(3) _____

³ Anhang 2 der zweiten Delphirunde:

⁴ IFLA-Slogan 2007 - 2009

Trendprojektion 1

Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager

Öffentliche Bibliotheken managen und gestalten den lokalen Übergang zu Wissen. Als kommunale Wissensmanager erfüllen sie eine Vielzahl von Funktionen im (systemischen) Wissensmanagement der Kommune und der Gesellschaft. Neben der Vermittlung von Demokratiekompetenz und der Ermöglichung von Teilhabe am kommunalen und gesellschaftlichen Leben fungieren Öffentliche Bibliotheken als Multiplikatoren zwischen Kommune und Staat auf der einen und dem einzelnen Bürger auf der anderen Seite.

Öffentliche Bibliotheken in ihrer Gesamtheit sind Wissenszentren in den sozialen Systemen Gesellschaft und Kommune. Sie haben einen Vermittlungsauftrag durch die öffentliche Hand und – als meistbesuchtes kommunales Kulturzentrum – müssen sie überdies den unterschiedlichen Anforderungen heterogener Stakeholder und Zielgruppen Rechnung tragen.

Öffentliche Bibliotheken fungieren als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch. Sie sind Stützpunkte im Lebenslangen Lernen des Einzelnen mit niedrigschwellig zugänglichen und generationenübergreifend ausgerichteten Wissensangeboten. Dabei verfolgen Öffentliche Bibliotheken das Ziel, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen.

Die einzelne Öffentliche Bibliothek ist somit Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung.

2. Durch welche neuen und innovativen Maßnahmen werden Sie dieser Rolle als ‚Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung‘, die die Experten in Trendprojektion 1 definiert haben, in Ihrer Bibliothek zukünftig mehr Gewicht verleihen? Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtigen Schritte für die kommenden fünf Jahre (bis 2015):

(1) _____

(2) _____

(3) _____

Trendprojektion 2

Interne Vielfalt und Autonomie - Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement

Gute Rahmenbedingungen für Wissensmanagement sind in Öffentlichen Bibliotheken grundsätzlich gegeben. Die Ergebnisse der ersten Analyserunde legen Handlungsbedarf vor allem in den folgenden zwei Feldern nahe:

- **„Fluktuation und kreatives Chaos“**
Wechsel der Aufgaben, Zuständigkeiten und Mitarbeiter sowie (absichtliche) Störung von Routineabläufen
- **„Redundanz“**
Informationen, die nicht für das unmittelbare Vorhaben notwendig sind oder Informationen, die sich überschneiden, d. h. in unterschiedlichen Zusammenhängen und auf unterschiedlichen (Informations-)Wegen präsentiert werden

Das Ergebnis der zweiten Runde - nach Konstruktion des Systemgrids basierend auf der Vernetzungsmatrix - fordert Öffentliche Bibliotheken auf, einen deutlichen Fokus auf folgende zwei Erfolgsfaktoren zu legen:

- **„Interne Vielfalt“**
hohe Flexibilität, gleichberechtigter Zugang zu Informationen und Informationssystemen und
- **„Autonomie“**
eigenständige und unabhängige Mitarbeiter bzw. Teams

3. Durch welche neuen und innovativen Maßnahmen werden Sie dem Erfolgsfaktor **„Interne Vielfalt“**, den die Experten in Trendprojektion 2 als solchen definiert haben, in Ihrer Bibliothek zukünftig mehr Gewicht verleihen?
Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtige Maßnahmen für die kommenden fünf Jahre (bis 2015):

(1) _____

(2) _____

(3) _____

4. Durch welche neuen und innovativen Maßnahmen werden Sie dem Erfolgsfaktor **„Autonomie“**, den die Experten in Trendprojektion 2 als solchen definiert haben, in Ihrer Bibliothek zukünftig mehr Gewicht verleihen?
Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtige Maßnahmen für die kommenden fünf Jahre (bis 2015):

(1) _____

(2) _____

(3) _____

Trendprojektion 3 **Innovationen für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement**

Externes Wissensmanagement – das Management von individuellem und kollektivem Wissen – wird von Öffentlichen Bibliotheken als externe Dienstleistung angeboten. Aufgabe der Bibliothek ist es, Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement des einzelnen Kunden unterstützen. Im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe sehen sich die meisten Öffentlichen Bibliotheken darüber hinaus verpflichtet, neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln.

Hier werden von den Experten in erster Linie Schulungsangebote im weiteren Sinne aufgeführt – von der Klassenführung für Grundschüler über Bibliotheks- und OPAC-Einführungen hin zu Interneteinführungen, Medienpräsentationen und Veranstaltungen zur Familienforschung. Die Funktion des Knowledge Managers bezieht sich für eine Teil der Experten auch auf klassische Dienstleistungen, wie etwa die Verfügbarkeit eines Medienangebots, die bibliothekarische Auskunft oder sogar die generelle Existenz der Institution ‚Öffentliche Bibliothek‘.

Die Ressourcen der Öffentlichen Bibliotheken sind finanziell, personell und auch technisch eingeschränkt, das Know-How der Mitarbeiter ist endlich. In Bibliotheken entstehen zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements daher vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen. Die Öffentliche Bibliothek wird in erster Linie als Partner im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden gesehen und stellt den Raum zur Wissensvermittlung und zum Wissensaustausch zur Verfügung.

Der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ ist noch Vision. Handlungsbedarf im Bereich Web X.0 und Externes Wissensmanagement wird gesehen, die Entwicklung der Angebote und Möglichkeiten wird aufmerksam verfolgt. Vorstellbar sind, so die Experten, in erster Linie Projekte in Richtung Catalogue Enrichment über Rezensionen und Bewertungen. Allerdings werden Qualität und Nutzen solcher Elemente skeptisch betrachtet. Vielfach sind die finanziellen und technischen Hürden groß, da hier die Autonomie der Bibliotheken stark eingeschränkt ist. Weitergehende Ansätze, wie z. B. das Entwickeln ‚kommunaler Wissensplattformen‘, die u.a. auch Elemente der Oral History integrieren, bilden bisher eher die Ausnahme.

5. Durch welche neuen und innovativen Ideen und Angebote verleihen Sie den Aufgaben im Externen Wissensmanagement Ihrer Bibliothek, die die Experten in Trendprojektion 3 definiert haben, zukünftig mehr Gewicht?
Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtige Ideen für die kommenden fünf Jahre (bis 2015):

(1) _____

(2) _____

(3) _____

Trendprojektion 4 **Innovationen für ein nachhaltiges Internes Wissensmanagement**

Generell rücken die Experten den eigenverantwortlichen, sich permanent qualifizierenden Mitarbeiter in den Vordergrund. Die Balance zwischen einer ausgebauten institutionellen Mitarbeiterqualifikation und dem stetigen selbstgesteuerten und individuellen Lernen des Einzelnen ist Grundvoraussetzung für Bibliotheken, um in der gegenwärtigen und vor allem der zukünftigen ‚Wissensgesellschaft‘ erfolgreich agieren zu können.

Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können BibliotheksmitarbeiterInnen die so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externen Wissensmanagements letztendlich auch an die Endkunden vermitteln.

Internes Wissensmanagement stützt sich in Öffentlichen Bibliotheken auch zukünftig primär auf die Personalisierungsstrategie. Im Vordergrund stehen persönlicher Wissensaustausch und Mitarbeiterqualifikation. Auf innerbetriebliche Face-to-Face-Kommunikation wird, so die Meinung der Experten, auch in Zukunft nicht verzichtet werden können. Der Einsatz neuer Technologien wird sie ortsunabhängiger und flexibler gestalten (PC-gestützte Videokonferenzen, Chats...) und neue Möglichkeiten der Absprache und des Miteinander-Arbeitens schaffen. So wird Social Software bzw. werden andere Instrumente des Web X.0 bisher in fast allen Bibliotheken primär intern verwendet.

Die Kodifizierung von Wissen stellt ein vor allem unterstützendes Instrument dar. Als solches wird die technikgestützte Kommunikation zukünftig an Bedeutung zunehmen, geprägt durch die Notwendigkeit, sich der generell technischen Entwicklung im Zusammenhang mit den kundenbezogenen Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements anzupassen.

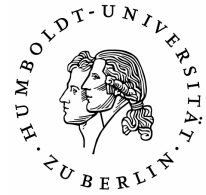
6. Durch welche neuen und innovativen Ideen verleihen Sie den Aufgaben im Internen Wissensmanagement Ihrer Bibliothek, die die Experten in Trendprojektion 4 definiert haben, zukünftig mehr Gewicht?
Bitte skizzieren Sie bis zu drei Ihrer Meinung nach wichtige Ideen für die kommenden fünf Jahre (bis 2015):

(1) _____

(2) _____

(3) _____

Ich bedanke mich sehr herzlich für Ihre Teilnahme!



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens- management in Öffentlichen Bibliotheken

Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit
Wissensexperten aus britischen und
deutschen Großstadtbibliotheken

Dritte Delphi-Runde
Anhang 1
Ergebnisse der
Zweiten Delphi-Runde V_1 / V_3

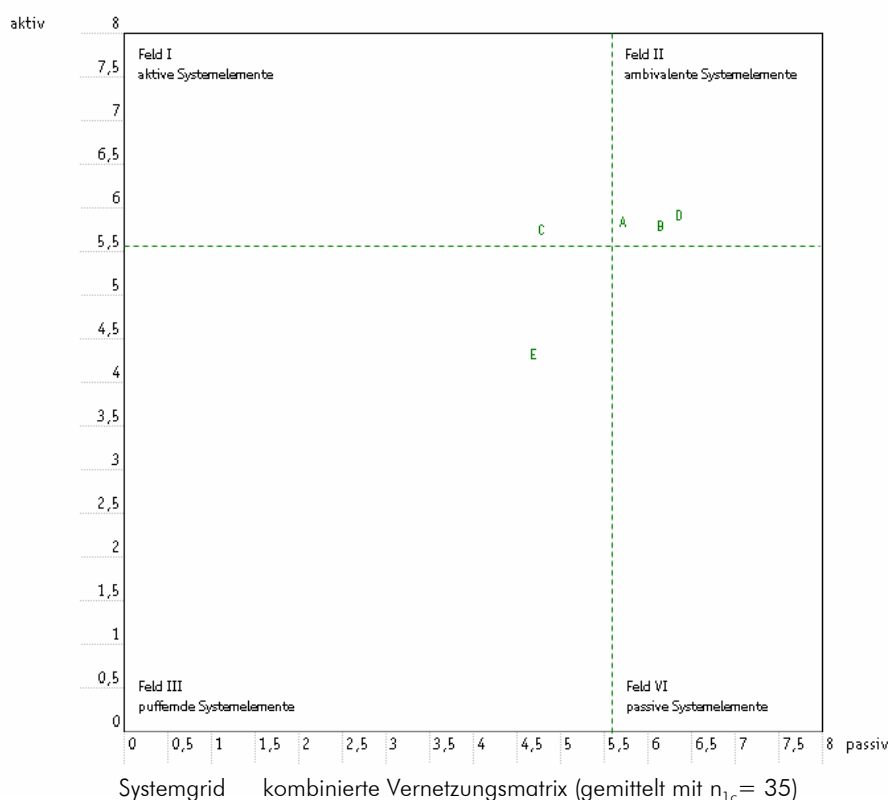
Tom Becker, M.A.
Seckenheimer Straße 76
D – 68165 Mannheim
tom@leihverkehr.de

Ergebnis Delphi 1

Gute Rahmenbedingungen für Wissensmanagement sind grundsätzlich gegeben. Bibliotheken verfügen über eine starke **„Intention“** (Mission, Vision, Werte und Zielsetzung Ihrer Institution), agieren relativ **autonom** (eigenständige und unabhängige Mitarbeiter bzw. Teams) und sind geprägt von einer hohen **„internen Vielfalt“** (hohe Flexibilität, gleichberechtigter Zugang zu Informationen und Informationssystemen).

Handlungsbedarf besteht in den Feldern **„Fluktuation und kreatives Chaos“** (Wechsel der Aufgaben, Zuständigkeiten und Mitarbeiter sowie (absichtliche) Störung von Routineabläufen) sowie in dem Zulassen von **„Redundanzen“** (Informationen, die nicht für das unmittelbare Vorhaben notwendig sind oder Informationen, die sich überschneiden, d. h. in unterschiedlichen Zusammenhängen und auf unterschiedlichen (Informations-)Wegen präsentiert werden).

1. Systemgrid der Vernetzungsmatrix



Ergebnis Delphi 2

Dem Faktor **„Interne Vielfalt“** (Element C) wird laut den WissensexpertInnen die mit Abstand stärkste Einflussfunktion zugewiesen. Grundsätzlich sollten Öffentliche Bibliotheken daher Maßnahmen ergreifen, die diesen Erfolgsfaktor positiv beeinflussen.

Als ambivalentes Element mit deutlicher Aktivbilanz hat zudem auch der Faktor **„Autonomie“** (Element A) eine sehr starke wissensmanagement-relevante Funktion und bedarf eines kontinuierlichen Ausbaus sowie einer nachhaltigen Pflege.

Weit weniger im Fokus sollten die Faktoren **„Intention“** (Element B) und **„Fluktuation & kreatives Chaos“** (Element D) stehen. Eine Prioritätensetzung zwischen diesen beiden Faktoren lässt das erzielte Ergebnis nicht zu, gekoppelt mit den Befragungsergebnissen der ersten Runde sollte der sehr gut ausgebaute Faktor **„Intention“** allerdings nicht einer bewussten Vernachlässigung zugeführt werden, und – wo ohne unverhältnismäßigem Mehraufwand realisierbar – sollte auch dem Faktor **„Fluktuation & kreatives Chaos“** durchaus Rechnung getragen werden.

Dem Faktor **„Redundanz“** (Element E) kann laut dem Systemgrid keine relevante Steuerungsfunktion zugewiesen werden.

Ergebnis Delphi 1

Wissensmanagement findet in Öffentlichen Bibliotheken in vielfältiger Form statt. Der Begriff ‚Wissensmanagement‘ ist bekannt und zwei der britischen Experten führen sogar die Berufsbezeichnung ‚Knowledge Manager‘.

Der Begriff ‚Intellektuelles Kapital‘ ist dagegen weitaus weniger präsent und wird oft negativ besetzt.

Schlussfolgerung

Ihre Institution managt und gestaltet den lokalen Übergang zum Wissen. Sie und Ihre KollegInnen sind somit lokale respektive kommunale Wissensmanager, die das Ziel verfolgen, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen.

2. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

	deutsch	britisch	gesamt
stark / sehr stark	19	18	37
schwach / sehr schwach	4	0	4
Enthaltung	0	0	0
gesamt	23	18	41

Ergebnis Delphi 2

Bibliotheken und BibliotheksmitarbeiterInnen managen und gestalten den lokalen Übergang zum Wissen als lokale respektive kommunale Wissensmanager, die das Ziel verfolgen, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen.

Ergebnis Delphi 1

Wissen und der Einfluss von Wissen auf die berufliche und private Umwelt nimmt stetig zu. Information Literacy (Informationskompetenz) und Individuelles Wissensmanagement stellen hier untrennbare, notwendige Instrumente dar.

Die zunehmende Komplexität und auch die explosiv ansteigende Menge an Informationen und Informationsbausteinen verlangen einen eigenständigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Eine gute Informationskompetenz und ein ausgebautes Individuelles Wissensmanagement sind Voraussetzungen für die (gelungene) Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, die Bewertung von Qualität sowie die Reduktion der Quantität von (vermeintlichem) Wissen auf qualitative Wissens Elemente.

Schlussfolgerung

Im Rahmen des Externen Wissensmanagements ist es Aufgabe Ihrer Institution, Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement des einzelnen Kunden unterstützen.

3. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

	deutsch	britisch	gesamt
stark / sehr stark	22	16	38
schwach / sehr schwach	1	2	3
Enthaltung	0	0	0
gesamt	23	18	41

Ergebnis Delphi 2

Im Rahmen des Externen Wissensmanagements ist es Aufgabe der Öffentlichen Bibliothek, Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von Informationskompetenz und Individuellem Wissensmanagement des einzelnen Kunden unterstützen.

Ergebnis Delphi 1

Externes Wissensmanagement – das Management von individuellem und kollektivem Wissen – kann von Öffentlichen Bibliotheken als externe Dienstleistung angeboten werden.

Hier werden von den Experten in erster Linie Schulungsangebote im weiteren Sinne aufgeführt – von der Klassenführung für Grundschüler über Bibliotheks- und OPAC-Einführungen hin zu Interneteinführungen, Medienpräsentationen und Veranstaltungen zur Familienforschung.

Für einen Teil der Experten bezieht sich die Funktion als ‚Knowledge Manager‘ auch auf die klassischen Angebote des Medienangebots, der Beratung und der generellen Existenz der Öffentlichen Bibliothek.

Dabei wird die Öffentliche Bibliothek in erster Linie als Partner im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden gesehen, als Dienstleister nur in ausgewählten Bereichen.

Der Bibliothek wird eine wichtige Funktion im Individuellen Wissensmanagement ihrer Kunden zugewiesen. Da aber keine Erfolgskontrolle in dem Sinne möglich ist, als das nachvollzogen werden kann, ob der Besuch und die Nutzung der Bibliothek tatsächlich die ‚Entstehung neuen Wissens‘ zur Folge hatte, lässt sich – so die Experten – die Funktion als (erfolgreicher) Dienstleister schlecht belegen.

Die Ressourcen der Öffentlichen Bibliotheken sind finanziell, personell und auch technisch eingeschränkt, das Know-How der Mitarbeiter ist endlich.

Die Öffentliche Bibliothek – so viele Experten – stellt den Raum zur Wissensvermittlung und zum Wissensaustausch zwischen den Kunden selbst aber auch zwischen Anbietern wie VHS, Verbraucherberatung, politischen Entscheidungsträgern etc. zur Verfügung, holt sich externe Wissensexperten zur Vermittlung der vorher aufgeführten Kompetenzen im Rahmen von ‚Individuellem Wissensmanagement‘ und ‚Information Literacy‘, aber auch zur Vermittlung von Faktenwissen.

Schlussfolgerung

In Ihrer Institution entstehen zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen.

4. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

	deutsch	britisch	gesamt
stark / sehr stark	15	17	32
schwach / sehr schwach	8	0	8
Enthaltung	0	0	0
gesamt	23	17	40

Ergebnis Delphi 2

Auch wenn ein Drittel der deutschen WissensexpertInnen (ca. 20% insgesamt) dieser These nicht zustimmt, und daher der Schluss nahe liegt, dass viele deutsche Öffentliche Bibliotheken entweder gar keine Angebote des Externen Wissensmanagements in ihr Dienstleistungsportfolio aufnehmen oder diese autark ins Leben rufen, gilt für die Mehrheit (durch die Kommentare bestätigt):

In Öffentlichen Bibliotheken entstehen zukünftige Angebote des Externen Wissensmanagements vermehrt in Kooperation mit anderen Institutionen.

Ergebnis Delphi 1

Handlungsbedarf im Bereich Web X.O und Externes Wissensmanagement wird gesehen. Erste Schritte werden bislang nur in den wenigsten Bibliotheken getätigt, die Entwicklung der Angebote und Möglichkeiten wird aufmerksam verfolgt.

Ob und wie der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ in virtuelle Plattformen von Öffentlichen Bibliothek eingebunden wird, ist in den meisten der befragten 48 Bibliotheken zurzeit in der Diskussion.

Vorstellbar sind, so die Experten, bisher in erster Linie Projekte in Richtung Catalogue Enrichment über Rezensionen und Bewertungen. Allerdings werden Qualität und Nutzen solcher Elemente skeptisch betrachtet. Vielfach sind die finanziellen und technischen Hürden groß, da hier die Autonomie der Bibliotheken stark eingeschränkt ist.

Einigkeit besteht darin, dass die Kunden neue Technologien in der Bibliothek nutzen und den Umgang mit ebendiesen vermittelt bekommen sollen. Weitergehende Ansätze, wie z. B. das Entwickeln ‚kommunaler Wissensplattformen‘, die u.a. auch Elemente der Oral History integrieren, bilden die Ausnahme.

Schlussfolgerung

Social Software sowie andere Instrumente des Web X.O werden in Ihrer Institution primär intern verwendet. Der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ ist noch Vision.

5. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

	deutsch	britisch	gesamt
stark / sehr stark	22	11	33
schwach / sehr schwach	0	6	6
Enthaltung	1	1	2
gesamt	23	18	41

Ergebnis Delphi 2

Auch wenn ein Drittel der britischen WissensexpertInnen (ca. 15% insgesamt) dieser These nicht zustimmt, und daher (durch die Kommentare bestätigt) der Schluss nahe liegt, dass einige britische Öffentliche Bibliotheken web-basierte Interaktionspartnerschaften mit ihren KundInnen erfolgreich tätigen, gilt für die Mehrheit (und die Kommentare bestätigen dies):

Social Software sowie andere Instrumente des Web X.O werden in fast allen Bibliotheken primär intern verwendet. Der ‚Kunde als (Co-)Produzent von Informationen und Wissen‘ ist noch Vision.

Schlussfolgerung

Im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe sieht sich Ihre Institution verpflichtet, neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln.

6. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

	deutsch	britisch	gesamt
stark / sehr stark	22	13	35
schwach / sehr schwach	1	5	6
Enthaltung	0	0	0
gesamt	23	18	41

Ergebnis Delphi 2

Auch wenn ca. 15% der WissensexpertInnen (vor allem britische Probanden) dieser These nicht zustimmt, und daher (durch die Kommentare bestätigt) der Schluss nahe liegt, dass einige Öffentliche Bibliotheken diese Verpflichtung nicht für sich sehen, gilt für die Mehrheit:

Im Sinne einer Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe sehen sich die meisten Öffentlichen Bibliotheken verpflichtet, neue Technologien anzubieten und die entsprechenden Nutzungskompetenzen zu vermitteln.

Ergebnis Delphi 1

Internes Wissensmanagement stützt sich in Öffentlichen Bibliotheken auch zukünftig primär auf die Personalisierungsstrategie. Im Vordergrund stehen persönlicher Wissensaustausch und Mitarbeiterqualifikation.

Im Internen Wissensmanagement stellt die Kodifizierung von Wissen ein vor allem unterstützendes Instrument dar. Als solches wird die technikgestützte Kommunikation zukünftig an Bedeutung zunehmen, geprägt durch die Notwendigkeit, sich der generell technischen Entwicklung im Zusammenhang mit den kundenbezogenen Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements anzupassen.

Auf innerbetriebliche Face-to-Face-Kommunikation wird, so die Meinung der Experten, auch in Zukunft nicht verzichtet werden können. Der Einsatz neuer Technologien wird sie ortsunabhängiger und flexibler gestalten (PC-gestützte Videokonferenzen, Chats...) und neue Möglichkeiten der Absprache und des Miteinander-Arbeitens schaffen.

Generell rücken die Experten den eigenverantwortlichen, sich permanent qualifizierenden Mitarbeiter in den Vordergrund.

Schlussfolgerung

Die Balance zwischen einer ausgebauten institutionellen Mitarbeiterqualifikation und dem stetigen selbstgesteuerten und individuellen Lernen des Einzelnen sind Grundvoraussetzung für Ihre Institution, um in der gegenwärtigen und vor allem der zukünftigen ‚Wissensgesellschaft‘ erfolgreich agieren zu können. Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können Sie und Ihre KollegInnen die so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externen Wissensmanagements letztendlich auch an Ihre Endkunden vermitteln.

7. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

	deutsch	britisch	gesamt
stark / sehr stark	21	16	37
schwach / sehr schwach	2	2	4
Enthaltung	0	0	0
gesamt	23	18	41

Ergebnis Delphi 2

Die Balance zwischen einer ausgebauten institutionellen Mitarbeiterqualifikation und dem stetigen selbstgesteuerten und individuellen Lernen des Einzelnen sind Grundvoraussetzung für Öffentliche Bibliotheken, um in der gegenwärtigen und vor allem der zukünftigen ‚Wissensgesellschaft‘ erfolgreich agieren zu können.

Wenn innerbetrieblich der Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, können BibliotheksmitarbeiterInnen die so erworbenen Kompetenzen im Sinne des Externen Wissensmanagements letztendlich auch an ihre Endkunden vermitteln.

Ergebnis Delphi 1

Öffentliche Bibliotheken erfüllen eine Vielzahl von Funktionen im systemischen Wissensmanagement der Kommune und der Gesellschaft.

Neben der Vermittlung von Demokratiekompetenz und der Ermöglichung von Teilhabe am kommunalen und gesellschaftlichen Leben fungieren Öffentliche Bibliotheken als Multiplikatoren zwischen Kommune und Staat auf der einen und Bürger auf der anderen Seite.

Öffentliche Bibliotheken in ihrer Gesamtheit sind Wissenszentren in den sozialen Systemen Gesellschaft und Kommune. Sie haben einen Vermittlungsauftrag durch die öffentliche Hand und – als meistbesuchtes kommunales Kulturzentrum – müssen sie überdies den unterschiedlichen Anforderungen heterogener Stakeholder und Zielgruppen Rechnung tragen.

Lebenslanges Lernen und Integration – die Öffentliche Bibliothek als Garant von Mitbestimmung und Partizipation – sind in diesem Zusammenhang häufig genannte Schlagworte.

Schlussfolgerung

Ihre Institution fungiert als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch. Sie ist Stützpunkt im Lebenslangen Lernen des Einzelnen mit niedrigschwellig zugänglichen und generationenübergreifend ausgerichteten Wissensangeboten.

Ihre Institution ist somit auch Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung.

8. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

	deutsch	britisch	gesamt
stark / sehr stark	22	18	40
schwach / sehr schwach	1	0	1
Enthaltung	0	0	0
gesamt	23	18	41

Ergebnis Delphi 2

Öffentliche Bibliotheken fungieren als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch. Sie sind Stützpunkte im Lebenslangen Lernen des Einzelnen mit niedrigschwellig zugänglichen und generationenübergreifend ausgerichteten Wissensangeboten.

Die einzelne Öffentliche Bibliothek ist somit auch Impulsgeber im individuellen Prozess der Wissensgenerierung.

Ergebnis Delphi 1

Wissensbilanzen respektive Analysen zur Bestimmung des Intellektuellen Kapitals sind als methodisches Instrument in Öffentliche Bibliotheken nicht bekannt und werden skeptisch betrachtet. Für weit weniger relevant – da nahezu unbekannt – werden Ansätze gehalten, die das Wissen einer gesamten Kommune zu bilanzieren suchen.

Öffentliche Bibliotheken würden sich i. d. R. an beiden Projekten beteiligen, sie aber in den wenigsten Fällen von sich aus anstoßen.

Im Rahmen von Wissensbilanzen wird eine ganzheitliche Betrachtung des Intellektuellen Kapitals im Gesamtzusammenhang der Organisation bzw. der ausgewählten Organisationseinheit vollzogen.

Softwaregestützt kann in einem achteiligen Arbeitsprozess die eigene Wissensbilanz gezogen werden. In drei zeitversetzten Workshops werden Einflussfaktoren, Indikatoren und Ziele bestimmt und gewichtet, so dass in einer Art Stärke-Schwäche-Analyse letztendlich die weitere strategische Ausrichtung bestimmter Maßnahmen erfolgt.

Schlussfolgerung

Am Beispiel dieses Modells wird im Rahmen der Dissertation eine Wissensbilanz für eine der beteiligten Zentralbibliotheken angefertigt.

9. Können Sie sich vorstellen, mit Ihrer (Zentral)bibliothek an einer solchen Wissensbilanzierung Ihrer Organisation im Frühjahr 2009 teilzunehmen?

	deutsch	britisch	gesamt
ja	8	1	9
nein	10	15	25
Enthaltung	5	2	7
gesamt	23	18	41

Ergebnis Delphi 2

Am Beispiel der Mannheimer Zentralbibliothek im Stadthaus N1 wird in der Dissertation die Erstellung einer ‚Wissensbilanz - Made in Germany‘¹ beschrieben.

Schlussfolgerung

Ansätze wie ‚Cities of the Future‘, ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘ und ähnliche Konzepte, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren, werden bis auf weiteres ausgeklammert und erst in der Dissertation selbst behandelt.

10. Reicht Ihnen eine Auseinandersetzung mit diesen Konzepten außerhalb der Delphi-Runden aus?

	deutsch	britisch	gesamt
ja	15	6	21
nein	3	3	6
Enthaltung	5	9	14
gesamt	23	18	41

Ergebnis Delphi 2

Da die Enthaltungen nicht gewichtet werden können, spricht sich eine deutliche Mehrheit der WissensexpertInnen dafür aus, Ansätze wie ‚Cities of the Future‘, ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions‘ und ähnliche Konzepte, die das Wissen von Kommunen und Regionen bilanzieren, bis auf weiteres auszuklammern. In der Dissertation selbst werden diese Konzepte behandelt.

¹ Vgl. www.akwissenbilanz.org

Fazit Delphi 1

Die befragten Experten haben sowohl für britische wie auch für deutsche Öffentliche Bibliotheken vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Anknüpfungspunkte für Externes, Individuelles, Internes und Systemisches Wissensmanagement in Gegenwart und Zukunft aufgezeigt. Gravierende Unterschiede zwischen den Nationen lassen sich aus der ersten Delphi-Runde nicht ableiten. Als Fazit bleibt die Aussage, dass Wissensmanagement einen entscheidenden Beitrag dazu leisten kann, „Bibliotheken auf die Tagesordnung“ zu setzen.

Auch Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken umfasst den in der Fachliteratur als gängig aufgeführten Prozessbereichskreislauf von Wissensrepräsentation, Wissensnutzung, Wissenskommunikation und Wissensgenerierung.

Zielt Wissensmanagement allerdings in Unternehmen primär auf die innerbetriebliche Ebene, so stehen im Bereich Öffentliche Bibliotheken die Dimensionen Externes, Internes und Systemisches Wissensmanagement gleichberechtigt im Fokus. Die Facette des Individuellen Wissensmanagement ist dabei sowohl Teil des Externen (Fokus Kunde) wie auch des Internen (Fokus Mitarbeiter)Wissensmanagements.

Schlussfolgerung

Die sich im Anhang befindenden Beiträge von Anne Goulding: „Öffentliche Bibliotheken in Großbritannien“ und von Konrad Umlauf: „Die typische Öffentliche Bibliothek der BRD“ verdeutlichen die ungleichen Rahmenbedingungen, unter denen die Öffentlichen Bibliotheken beider Nationen arbeiten.

11. Gemessen an diesen unterschiedlichen Rahmenbedingungen:
In welchem Land – Großbritannien oder Deutschland – kann Wissensmanagement Ihrer Meinung nach effektiver eingesetzt werden?

	deutsch	britisch	gesamt
effektiver in Großbritannien	14	1	15
effektiver in Deutschland	1	0	1
keine gravierenden Unterschiede	7	16	23
gesamt	22	17	39

Schlussfolgerung

Die quantifizierten und tabellarisch aufbereiteten Ergebnisse der ersten Delphi-Runde legen den Schluss nahe, dass es trotz dieser grundlegenden Divergenzen bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken gibt.

12. Wie stark stimmen Sie dieser Schlussfolgerung zu?

	deutsch	britisch	gesamt
stark / sehr stark	10	12	22
schwach / sehr schwach	7	2	9
Enthaltung	6	3	9
gesamt	23	17	40

Fazit Delphi 2

Bezogen auf den zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“ sehen die meisten WissensexpertInnen keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und britischen Öffentlichen Bibliotheken. Dennoch: über die Hälfte der deutschen WissensexpertInnen sind der Meinung, dass unter Berücksichtigung der ungleichen Rahmenbedingungen Wissensmanagement in Großbritannien effektiver eingesetzt werden kann.



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens- management in Öffentlichen Bibliotheken Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken

Dritte Delphi-Runde
Anhang 2
Ergebnisse der Vernetzungsmatrix
Herleitung des Systemgrids

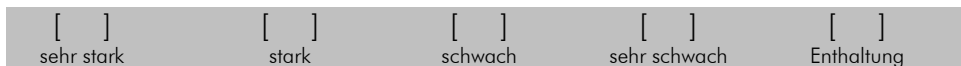
Wissensmanagementrelevante Faktoren

Nach Nonaka und Takeuchi¹ sind es fünf Eigenschaften, die eine Unternehmenskultur so fördern, dass Wissensaustausch und Wissensmanagement im Sinne der ‚lernenden Organisation‘ gut funktionieren:

- **Autonomie**
eigenständige und unabhängige Mitarbeiter bzw. Teams
- **Fluktuation und kreatives Chaos**
Wechsel der Aufgaben, Zuständigkeiten und Mitarbeiter sowie (absichtliche) Störung von Routineabläufen
- **Intention**
Werte, Zielsetzung, Mission und Vision Ihrer Institution
- **Interne Vielfalt**
hohe Flexibilität, gleichberechtigter Zugang zu Informationen und Informationssystemen
- **Redundanz**
Informationen, die nicht für das unmittelbare Vorhaben notwendig sind oder Informationen, die sich überschneiden, d.h. in unterschiedlichen Zusammenhängen und auf unterschiedlichen (Informations-) Wegen präsentiert werden

Ausgangsfrage / Erkenntnisinteresse Delphi 1

Wie beschreiben diese Eigenschaften Ihre Institution gemessen an folgender Skala



Ergebnis Delphi 1

Gute Rahmenbedingungen für Wissensmanagement sind grundsätzlich gegeben.

Öffentliche Bibliotheken verfügen über eine starke Intention, agieren relativ autonom und sind geprägt von einer hohen internen Vielfalt.

Handlungsbedarf besteht in den Feldern ‚Fluktuation und kreatives Chaos‘ sowie in dem Zulassen von Redundanzen.

Ausgangsfrage / Erkenntnisinteresse Delphi 2

In welchem Verhältnis stehen diese Eigenschaften (Autonomie, Intention, Interne Vielfalt, Fluktuation & kreatives Chaos, Redundanz) zueinander, welchen kann für Bibliotheken eine aktive Steuerungsfunktion zugewiesen werden?

Ziel

Welche Wertigkeit weisen die Probanden den einzelnen Elementen zu, auf welche(s) der Elemente soll(t)en Öffentliche Bibliotheken einen besonderen Schwerpunkt legen?

Methode

Vernetzungsmatrix und Systemgrid u.a. nach Vester, Friedrich: Die Kunst, vernetzt zu denken. DVA 1999, S. 196ff und Reibnitz, Ute von: Szenarien – Optionen für die Zukunft. McGraw-Hill 1987, S. 38ff

Probanden

britische Wissensexperten: 13 von 24, d.h. 6 TeilnehmerInnen haben nicht geantwortet, von den verbliebenen 18 haben 5 die Matrix nicht ausgefüllt.

deutsche Wissensexperten: 23 von 24 TeilnehmerInnen haben geantwortet, den Faktor Redundanz haben nur 22 bearbeitet.

¹ Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka: The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation". Oxford University Press 1995

1. Ergebnis: Vernetzungsmatrix

1a) britische Vernetzungsmatrix

Die Werte wurden entsprechend der Probandenanzahl ($n_{1a} = 13$) gemittelt:

Wirkung von ↓ auf →	Autonomie	Fluktuation & kreatives Chaos	Intention	Interne Vielfalt	Redundanz	Aktiv- summe	
Autonomie	X	1,71	1,50	1,79	1,00	6,00	A
Fluktuation & kreatives Chaos	1,71	X	1,43	1,93	1,21	6,29	B
Intention	1,71	1,71	X	1,64	1,21	6,29	C
Interne Vielfalt	1,79	1,93	1,50	X	0,93	6,14	D
Redundanz	1,21	1,29	1,29	0,86	X	4,64	E
Passivsumme	6,43	6,64	5,71	6,21	4,36	5,87	
	A	B	C	D	E	5,87	

1b) deutsche Vernetzungsmatrix

Die Werte wurden entsprechend der Probandenanzahl ($n_{1b} = 23$) gemittelt:

Wirkung von ↓ auf →	Autonomie	Fluktuation & kreatives Chaos	Intention	Interne Vielfalt	Redundanz	Aktiv- summe	
Autonomie	X	1,61	1,39	1,65	1,09	5,74	A
Fluktuation & kreatives Chaos	1,39	X	1,00	1,61	1,50	5,50	B
Intention	1,61	1,26	X	1,65	0,86	5,39	C
Interne Vielfalt	1,39	1,74	1,22	X	1,45	5,80	D
Redundanz	0,86	1,27	0,59	1,45	X	4,18	E
Passivsumme	5,25	5,88	4,20	6,37	4,91	5,32	
	A	B	C	D	E	5,32	

1c) kombinierte Vernetzungsmatrix

Die Werte wurden anhand der gemittelten nationalen Ergebnisse 1:1 gewichtet ($n_{1a} + n_{1a} / 2$):

Wirkung von ↓ auf →	Autonomie	Fluktuation & kreatives Chaos	Intention	Interne Vielfalt	Redundanz	Aktiv- summe	
Autonomie	X	1,66	1,45	1,72	1,05	5,87	A
Fluktuation & kreatives Chaos	1,55	X	1,21	1,77	1,36	5,89	B
Intention	1,66	1,49	X	1,65	1,04	5,84	C
Interne Vielfalt	1,59	1,83	1,36	X	1,19	5,97	D
Redundanz	1,04	1,28	0,94	1,16	X	4,41	E
Passiv-summe	5,84	6,26	4,96	6,29	4,63		5,60
	A	B	C	D	E	5,60	

1d) kombinierte Vernetzungsmatrix

Die Werte wurden entsprechend der Probandenanzahl ($n_{1c} = 35$) gemittelt:

Wirkung von ↓ auf →	Autonomie	Fluktuation & kreatives Chaos	Intention	Interne Vielfalt	Redundanz	Aktiv- summe	
Autonomie	X	1,65	1,43	1,70	1,06	5,84	A
Fluktuation & kreatives Chaos	1,51	X	1,16	1,73	1,39	5,79	B
Intention	1,65	1,43	X	1,65	1,00	5,73	C
Interne Vielfalt	1,54	1,81	1,32	X	1,25	5,93	D
Redundanz	1,00	1,28	0,86	1,22	X	4,36	E
Passivsumme	5,70	6,17	4,78	6,30	4,69		5,53
	A	B	C	D	E	5,53	

2. Ergebnis: Systemgrid

Um die Systemelemente gewichten zu können, wird nach folgenden Kriterien ein sogenanntes Systemgrid erstellt:

- Die Begrenzung der Aktiv- und Passivachsen ergibt sich aus der Anzahl der Elemente $(x - 1) \times 2$. Mit dieser Rechnung bestimmt sich der höchst mögliche Beeinflussungswert
In unserem Fall $(5 - 1) \times 2 = 8$
- Die Addition der Aktivsumme aller Elemente, geteilt durch die Anzahl der Elemente ergibt den Schnittpunkt der Aktivachse. Da dieses Ergebnis deckungsgleich sein muss mit der Addition der Passivsumme aller Elemente durch die Anzahl der Elemente, ist dies auch der Schnittpunkt der Passivachse. In unserem Fall:
 - 1a) britische Vernetzungsmatrix ($n_{1a} = 13$): **5,87**
 - 1b) deutsche Vernetzungsmatrix ($n_{1b} = 23$): **5,32**
 - 1c) kombinierte Vernetzungsmatrix (1:1 Gewichtung der national gemittelten Ergebnisse): **5,60**
 - 1d) kombinierte Vernetzungsmatrix (gemittelt mit $n_{1c} = 35$): **5,53**
- Von den Schnittpunkten werden Geraden gezogen, so dass vier Felder entstehen (s. unten).
- Die einzelnen Elemente werden anhand der (gemittelten) Aktiv- und Passivwerte in dem Systemgrid positioniert, hierdurch wird die Merkmalsbestimmung der Elemente sichtbar (s. Kapitalien in der Tabelle).

Innerhalb des Systemgrids werden so vier Felder gebildet:

Feld I	Feld II
Feld III	Feld IV

Feld I aktive Systemelemente

Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich einerseits durch eine sehr hohe Aktivität, andererseits durch eine relativ niedrige Passivität aus

Konsequenz: Sie beeinflussen alle anderen Element im System relativ stark, werden ihrerseits aber nur relativ wenig von allen anderen Elementen beeinflusst.

Feld II ambivalente Systemelemente

Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich sowohl durch eine relativ hohe Aktivität wie auch eine relativ hohe Passivität aus.

Konsequenz: Sie beeinflussen das System genauso stark, wie sie ihrerseits vom System beeinflusst werden.

Feld III puffernde Systemelemente

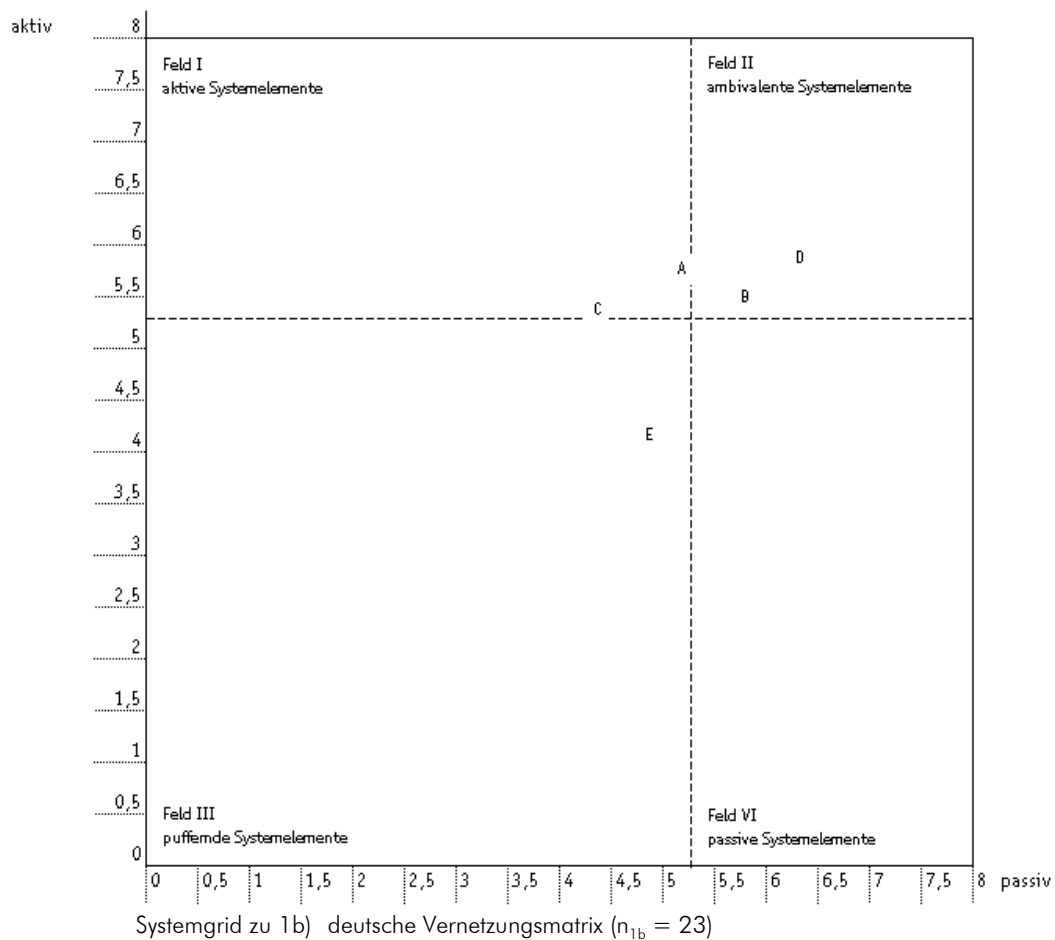
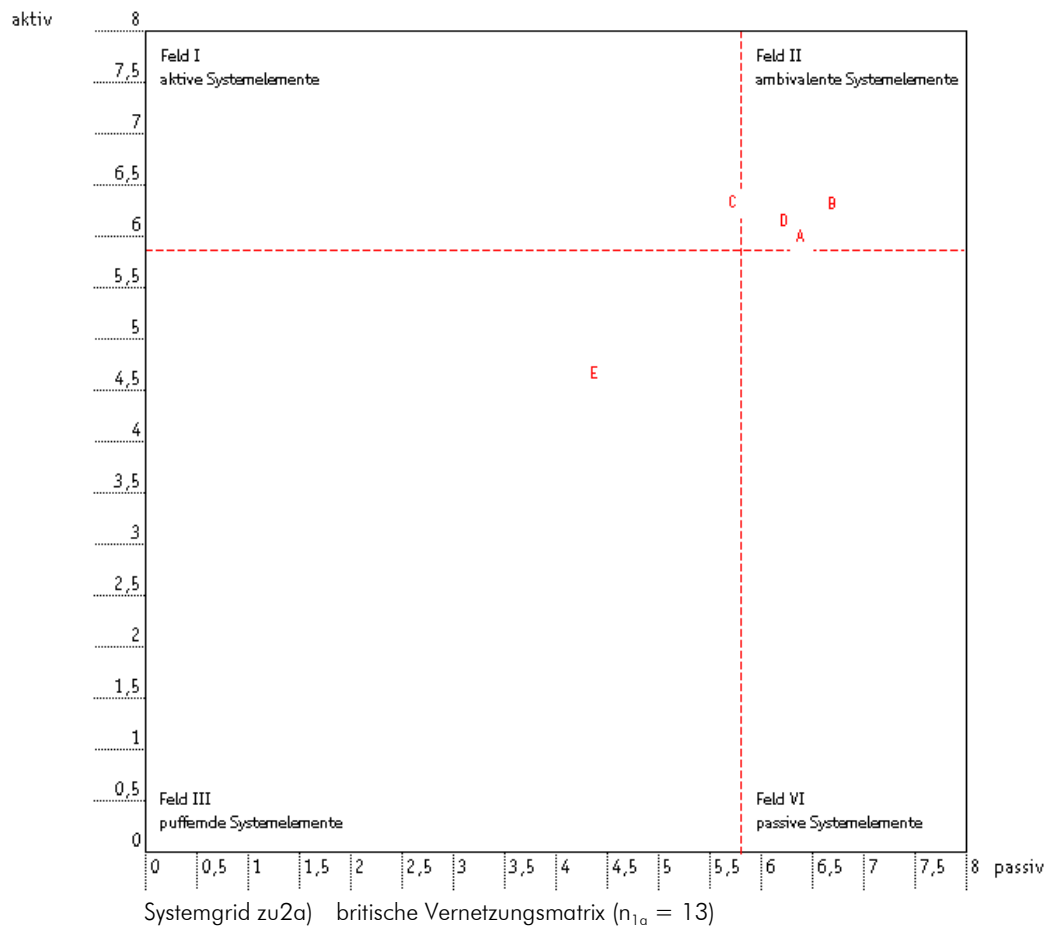
Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich sowohl durch eine relativ niedrige Aktivität wie auch eine relativ niedrige Passivität aus.

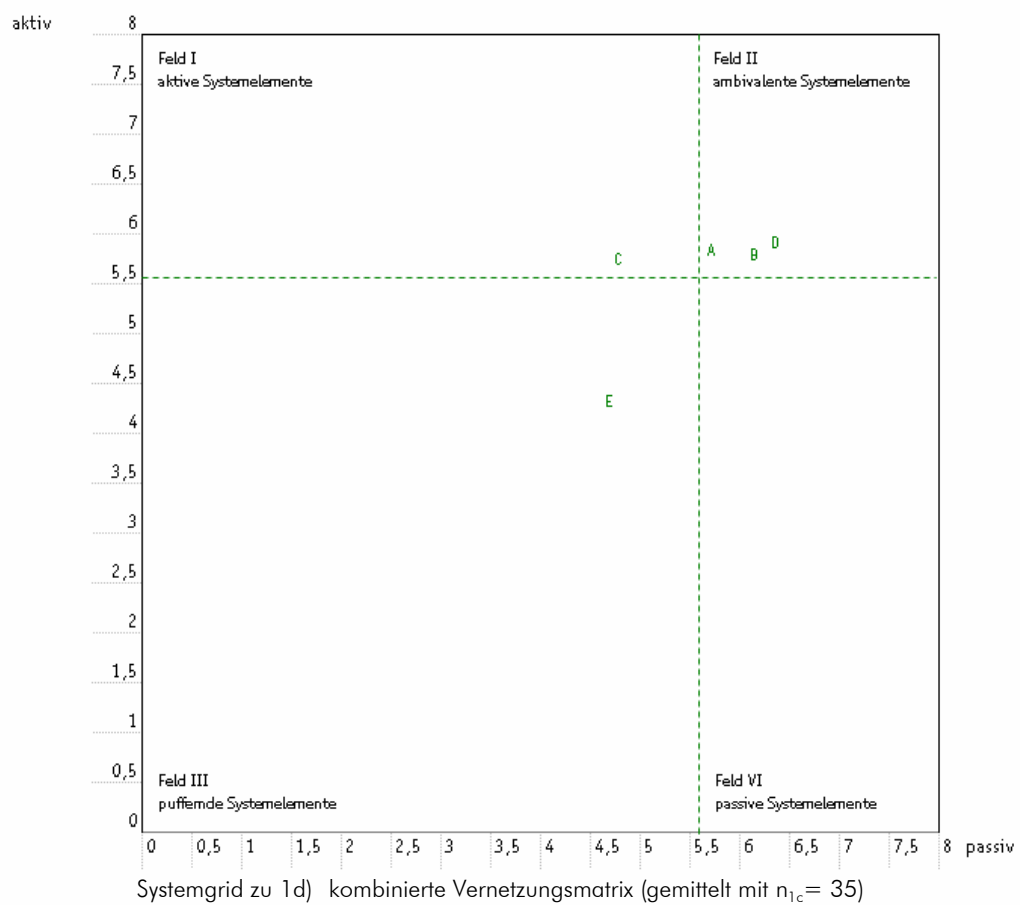
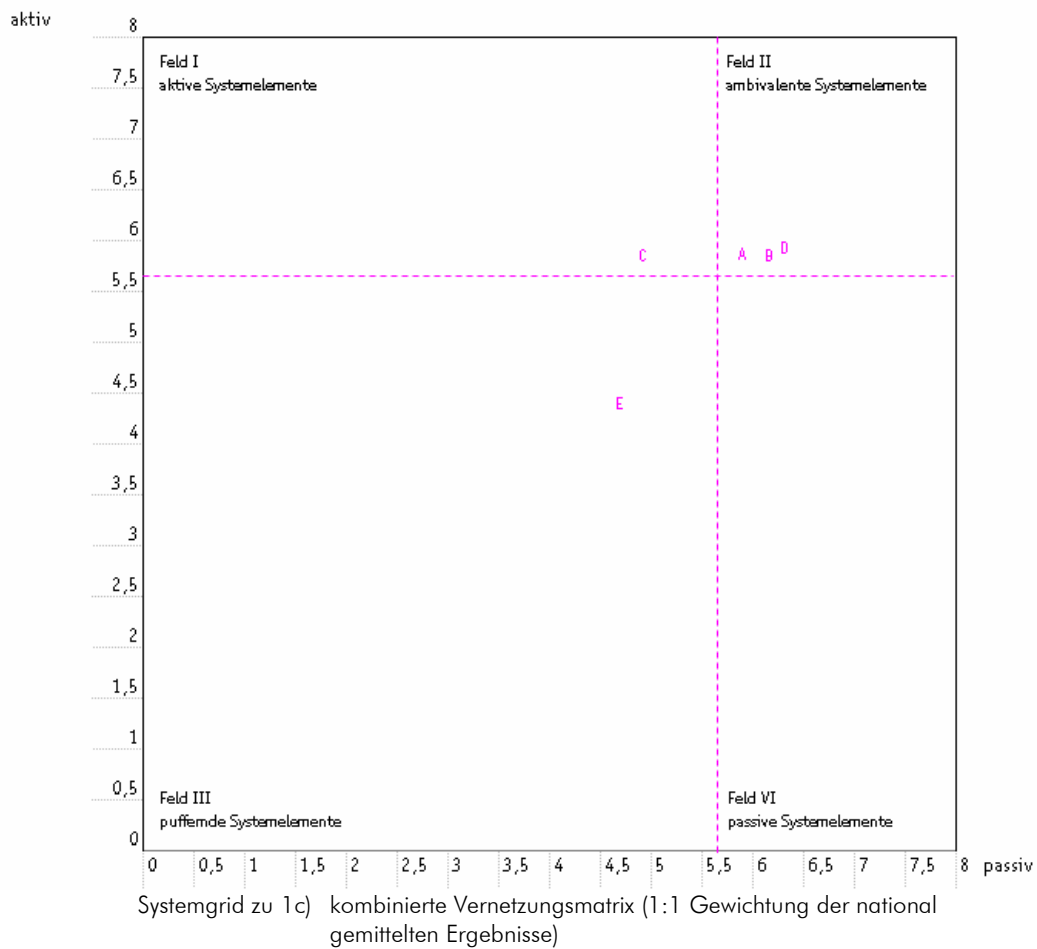
Konsequenz: Sie beeinflussen das System genauso wenig, wie sie ihrerseits vom System beeinflusst werden.

Feld VI passive Systemelemente

Systemelemente, die in diesem Feld positioniert sind, zeichnen sich einerseits durch eine relativ hohe Passivität, andererseits durch eine relativ geringe Aktivität aus.

Konsequenz: Sie werden in hohem Maße vom System und den anderen Elementen beeinflusst, beeinflussen aber ihrerseits das System kaum.





Die Systemelemente in unserem Beispiel können somit wie folgt gerankt werden
(britisch, deutsch, kombiniert [1c], kombiniert [1d])

<ul style="list-style-type: none">▪ Feld I aktive Systemelemente <p>Autonomie (A)</p> <p>Interne Vielfalt (C) Interne Vielfalt (C) Interne Vielfalt (C) Interne Vielfalt (C)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Feld II ambivalente Systemelemente <p>Autonomie (A) Autonomie (A) Autonomie (A)</p> <p>Intention (B) Intention (B) Intention (B) Intention (B)</p> <p>Fluktuation & kreatives Chaos (D) Fluktuation & kreatives Chaos (D) Fluktuation & kreatives Chaos (D) Fluktuation & kreatives Chaos (D)</p>
<ul style="list-style-type: none">▪ Feld III puffernde Systemelemente <p>Redundanz (E) Redundanz (E) Redundanz (E) Redundanz (E)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Feld IV passive Systemelemente <p>-</p>

Grundregel eins der Systemdynamik lautet:

Den Hebel dort ansetzen, wo die größte Verstärkerwirkung erzielt werden kann. Dies sind in der Regel aktive Elemente, in einigen Fällen auch ambivalente Elemente mit deutlicher Aktivbilanz.

Grundregel zwei der Systemdynamik lautet:

Nach Möglichkeit keine passiven oder puffernden Elemente direkt beeinflussen, da sie im System relativ wenig bewirken.

Fazit²:

Die Ausgangsfrage / das Erkenntnisinteresse (In welchem Verhältnis stehen diese Eigenschaften (Autonomie, Intention, Interne Vielfalt, Fluktuation & kreatives Chaos, Redundanz) zueinander, welchen kann für Bibliotheken eine aktive Steuerungsfunktion zugewiesen werden?) kann wie folgt beantwortet werden:

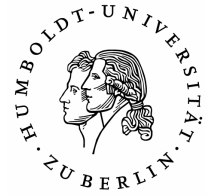
Dem Faktor ‚**Interne Vielfalt**‘ (Element C) wird laut den WissensexpertInnen die mit Abstand stärkste Einflussfunktion zugewiesen. Grundsätzlich sollten Öffentliche Bibliotheken daher Maßnahmen ergreifen, die diesen Erfolgsfaktor positiv beeinflussen.

Als ambivalentes Element mit deutlicher Aktivbilanz hat zudem auch der Faktor ‚**Autonomie**‘ (Element A) eine sehr starke wissensmanagement-relevante Funktion und bedarf eines kontinuierlichen Ausbaus sowie einer nachhaltigen Pflege.

Weit weniger im Fokus sollten die Faktoren ‚**Intention**‘ (Element B) und ‚**Fluktuation & kreatives Chaos**‘ (Element D) stehen. Eine Prioritätensetzung zwischen diesen beiden Faktoren lässt das erzielte Ergebnis nicht zu, gekoppelt mit den Befragungsergebnissen der ersten Runde sollte der sehr gut ausgebaute Faktor ‚Intention‘ allerdings nicht einer bewussten Vernachlässigung zugeführt werden, und – wo ohne unverhältnismäßigem Mehraufwand realisierbar – sollte auch dem Faktor ‚Fluktuation & kreatives Chaos‘ durchaus Rechnung getragen werden.

Dem Faktor ‚**Redundanz**‘ (Element E) kann laut dem Systemgrid keine relevante Steuerungsfunktion zugewiesen werden.

² In den Modellen 1c und 1d lassen sich keine signifikante Unterschiede belegen. Daher werde ich mich aus methodischen Gründen im Kontext dieser Studie im Weiteren auf das Model 1d) beziehen.



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens- management in Öffentlichen Bibliotheken Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken

Dritte Delphi-Runde
Anhang 4
Glossar

Tom Becker, M.A.
Seckenheimer Straße 76
D - 68165 Mannheim
tom@leihverkehr.de

Die Definitionen sind alphabetisch geordnet.

Analyse von INTELLEKTUELLEM KAPITAL.

[engl.: Analysing Intellectual Capital.]

Unternehmen, Kommunen und Regionen setzen dieses Untersuchungsinstrument verstärkt ein, um ihr INTELLEKTUELLES KAPITAL zu beschreiben, zu messen und gezielt auszubauen.

In dieser Analysemethode wird INTELLEKTUELLES KAPITAL unterteilt in

- **Humankapital** als Oberbegriff für die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivationen der Menschen,
 - **Strukturkapital** als Oberbegriff für vorhandene und eingesetzte Strategien und Strukturen, die eine (erfolgreiche) Teilhabe ermöglichen,
 - **Beziehungskapital** als Oberbegriff für das Geflecht aus externen Kontakten, internem Zusammenspiel und genereller Vernetzung.
-

EXTERNES WISSENSMANAGEMENT.

[engl.: External Knowledge Management]

EXTERNES WISSENSMANAGEMENT umfasst Maßnahmen der Öffentlichen Bibliothek, die die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital unterstützen. Entscheidendes Kriterium dabei ist, dass in diesem Prozess tatsächlich neues Wissen generiert wird.

Im Vordergrund steht die Frage, ob das Management von individuellem und kollektivem Wissen als externe Dienstleistung überhaupt angeboten werden kann.

INFORMATIONSKOMPETENZ.

[engl.: Information Literacy]

INFORMATIONSKOMPETENZ verbindet

- **strategische Kompetenzen**, wie Analyse des Informationsbedürfnisses, Vorgehensweise bei der Auswahl geeigneter Hilfsmittel, Erledigung des Anliegens ..., mit
 - **Beurteilungskompetenzen** hinsichtlich der Qualität der erzielten Lösungen und Lösungsmöglichkeiten
-

INTERNES WISSENSMANAGEMENT: PERSONALISIERUNG vs. KODIFIZIERUNG.

[engl.: Internal Knowledge Management. Personalisation vs. Codification]

INTERNES WISSENSMANAGEMENT fördert die Entwicklung und den Ausbau von Intellektuellem Kapital Ihrer Mitarbeiter oder Ihrer Institution. INTERNES WISSENSMANAGEMENT ist innerbetriebliches Steuerungsinstrument der Faktoren Mensch, Organisation und Technologie.

Zwei unterschiedliche Ansätze bestimmen maßgeblich die Diskussion um INTERNES WISSENSMANAGEMENT:

Die **PERSONALISIERUNGSSTRATEGIE** fördert und fordert den Mitarbeiter durch eine differenzierte Besprechungskultur und ein breites Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen.

Die **KODIFIZIERUNGSSTRATEGIE** legt Wert auf eine moderne Informationsinfrastruktur mit einem qualitativ und quantitativ hochwertigen Angebot an technischen Arbeitsinstrumenten.

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT.

[engl.: Systemic Knowledge Management]

Systeme setzen sich aus einer Vielzahl von Elementen (Organisationseinheiten und Personen) zusammen. Sie entwickeln dabei eine Komplexität, die sich durch die einzelnen Komponenten und deren Eigenschaften nicht mehr beschreiben lässt.

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT verbindet Wissen von Personen und Wissen von Organisationen. Es untersucht die Rolle, Aufgaben und Ziele der einzelnen Komponenten unter systemischem Blickpunkt.

SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT konzentriert sich in dieser Untersuchung

- auf die Regeln, Strukturen und Ziele des Systems Kommune in seiner Funktion als ‚Stakeholder‘ und Auftraggeber der einzelnen Öffentlichen Bibliothek
- auf die Rolle der Öffentlichen Bibliotheken als Gesamtheit innerhalb des Systems Gesellschaft
- auf den Endnutzer der Öffentlichen Bibliothek – den Bürger als Souverän und Kunde.

Kurz gesagt: SYSTEMISCHES WISSENSMANAGEMENT untersucht Interdependenzen im systemischen Zusammenspiel von Gesellschaft, Kommune, Öffentlicher Bibliothek und Bürger.

WISSEN.

[engl.: Knowledge]

Die Produktionsfaktoren Boden, Arbeit, Kapital sind ergänzt worden um die Faktoren Information und WISSEN.

WISSEN ist essentielle Voraussetzung, um Handlungsoptionen erkennen, Bewertungen treffen und schlussendlich handeln zu können. WISSEN ist somit der Schlüssel zum persönlichen, beruflichen und organisationalen Erfolg.

WISSEN ist subjektiv und immer im Besitz der jeweiligen Person oder Organisation (individuelles oder kollektives WISSEN).

Kurz gesagt: Je größer das WISSEN einer Person, Organisation oder Gesellschaft, desto freier und selbständiger kann sie ihre Ziele bestimmen, modifizieren, verfolgen und erreichen.

WISSENSARBEIT und INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT.

[engl.: Knowledge Work and Personal Knowledge Management]

WISSENSARBEIT ist komplexe Problemlösung, geprägt von kognitiven und nur schwer explizierbaren Prozessen wie Analysieren, Organisieren, Strukturieren, Koordinieren, Entwickeln und Kommunizieren.

WISSENSARBEIT erfordert

- **Wissensarbeiter**, die über Kenntnisse verfügen, die ihnen im beruflichen wie privaten Umfeld eine weitgehende Autonomie sichern und
- **Wissensexperten**, die Wissensarbeit strukturieren und organisieren, über ein dazu notwendiges Metawissen verfügen und ggf. Wissensarbeiter führen.

INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT beschreibt den dazu notwendigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten.

Kurz gesagt: INDIVIDUELLES WISSENSMANAGEMENT erfordert die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wissensbestand, verlangt (lebenslanges) Lernen und wird zwangsläufig komplexer.

WISSENSMANAGEMENT und INTELLEKTUELLES KAPITAL.

[engl.: Knowledge Management and Intellectual Capital]

WISSENSMANAGEMENT fördert Aktivitäten und Prozesse des Wissensaustausches und der Wissensidentifikation mit dem Ziel einer besseren Erzeugung und wirksameren Nutzung von individuellem und kollektivem Wissen.

WISSENSMANAGEMENT ist dann erfolgreich, wenn das INTELLEKTUELLE KAPITAL des agierenden Subjekts (Mensch oder Organisation) um neues Wissen erweitert wird.

Kurz gesagt: WISSENSMANAGEMENT ist eine andauernde Querschnittsaufgabe mit dem Ziel der Entwicklung und des Ausbaus von INTELLEKTUELLEM KAPITAL des Einzelnen oder von Organisationen.

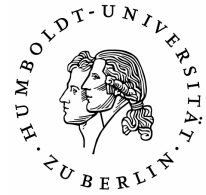
Anhang 10

Dritte Befragungsrunde mit Anhängen (engl.)

Anschreiben, Fragebogen: Telefoninterview – Innovationen für 2015
(Werkstattbericht und Trendprojektionen) | am Bsp. der Stadtbibliothek
Westminster

Anhänge: Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde, Ergebnisse der Ver-
netzungsmatrix/Herleitung des Systemgrids, (aktualisiertes) Glossar

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT I
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

With kind support of
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potential functions of Knowledge
Management in Public Libraries
A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and
German large-city-libraries

Third Delphi-Round V₂
Telephone Interview
Innovations for 2015

Mr. David Ruse
Director of Libraries
Westminster Public Libraries

Tom Becker, M.A.
Seckenheimer Straße 76
D - 68165 Mannheim
tom@leihverkehr.de

Introduction

Dear David,

Please find enclosed the results of the second Delphi-round which was carried out at the end of 2008/beginning of 2009 together with the questionnaire for the third and therefore penultimate Delphi study.

As a newly appointed manager of the Central Library at Mannheim, I recognize many of the experiences you have described. I am particularly excited that I am now in a position to progress and eventually conclude our research into „Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries“.

Individual librarians as well as libraries as an institution fully understand and know how to deal with knowledge, ignorance and ambiguity in the interest of their patrons. As such, Knowledge Management „has arrived“ in public libraries albeit in various forms and with different objectives:

- *Knowledge and information are key elements to economic prosperity. Knowledge is based upon information and the exchange of information. Libraries are even today information- and knowledge-managers on all levels concerning the individual educational biography and supporting lifelong learning [...].”¹*
- *„The ability to create, share and utilise knowledge is fundamental to achieving success. Librarians and information professionals have key skills and experience that could add value to a knowledge based economy.”²*

Many of your comments and examples have strongly substantiated the above quotes. If the vehicle of Knowledge Management could bring about an improvement in the working environment and a new perception of public libraries, action should be taken sooner rather than later in terms of designing options relevant to its practical application. This is what this third part of the Delphi Research, in a form of a telephone interview, is aimed at.

As last step before creating the final scenario of the whole survey I would like to ask you to reply to four so-called ‘trend-projections’ which are based on the results and the expert statements from the previous questionnaires. Please see six further questions below (responding to them should take no longer than 30 minutes) to characterise new and innovative ways to encourage each trend-projection, particularly with regard to the following five years (until 2015).

After analysing this questionnaire, I will present you the final scenario for commenting and reviewing.

Once again, I would like to thank you most sincerely for your cooperation. I hope you will be able to offer your advice for the final survey in the near future as well.

Should you have any questions, please do not hesitate to contact me.

E-Mail: tom@leihverkehr.de

Postal address: Tom Becker, Seckenheimer Straße 76, 68165 Mannheim, Germany

Yours sincerely

Tom Becker, M.A.

¹ Bibliothek 2007, S. 7

² CILIP in the knowledge economy: a leadership strategy, 2002, S. 6 und 10

Work-in-process Inventory Knowledge Management in Public Libraries

Knowledge and the influence of knowledge on the professional and private environment are constantly growing. A growing complexity as well as an explosive increase in information and information components demands an individual approach towards knowledge, ignorance and ambiguity.

Good information competences and a well-developed Individual Knowledge Management are the requirements for the (successful) examination with ones own 'body of knowledge', the evaluation of quality as well as the reduction of quantity of (assumed) knowledge to qualitative knowledge components.

The experts questioned described a variety of possibilities relevant to the application of External, Individual, Internal and Systematic Knowledge Management in both British and German libraries today as well as for the future.

Over half the German knowledge experts are of the opinion that, bearing in mind the different conditions within the framework³, Knowledge Management can be applied more effectively in Britain. However, in terms of the subject research of "**Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries**" most knowledge experts saw no significant differences between German and British public libraries which is borne out by the results from the two analytical rounds.

Knowledge management in various forms is being applied already in public libraries and contributes significantly to "putting libraries on the agenda"⁴. However, upon examination, this is restricted in the main to large central city libraries, which are subject to this study.

1. Knowledge Management in Public Libraries/Knowledge Management at your library:
What has been happening? Where and how have you encountered this complex subject in a new and innovative way during the recent months?
Please outline up to three important in your opinion encounters:

(1) _____

(2) _____

(3) _____

³ Appendix 3 in the Second Delphi-Round

⁴ former IFLA-Slogan

Trend-projection 1

Public Libraries as Catalysts for Knowledge Management

Public libraries shape the provision and deliverance of knowledge. As communal knowledge managers public libraries are multi-functional in terms of Systemic Knowledge Management of the community and society as a whole.

Apart from facilitating democratic competence and promoting participation in communal and social life, Public Libraries act as a multiplying agent between community and state on the one hand and citizens on the other.

Public Libraries as a whole are centres of knowledge within the systems of 'society' and 'community'. They have an official vocation to impart knowledge and as the most frequented communal centres of culture, they have a duty of care to consider the diverse needs of their heterogenic stakeholders and target groups.

Public Libraries are the local point of fusion between knowledge and people. They are pillars of lifelong learning for individuals, offering an easily accessible and generation bridging spectrum of knowledge. Consequently, Public libraries aim to develop and improve the Intellectual Capital of individuals (co-workers and citizens) as well as organisations (their own library, community and other organisation units as customers).

Thus, every single public library is a catalyst in the knowledge acquisition process of the individual.

2. In the future, what new and innovative measures will assist you in fulfilling this role as 'Catalyst in the individual process of knowledge acquisition' - as defined by the experts within Trend-projection 1 - in your library better?

Please outline up to three important in your opinion measures for the coming five years (until 2015):

(1) _____

(2) _____

(3) _____

Trend-projection 2

Internal Variety & Autonomy - Success Factors for Knowledge Management in Public Libraries

It is generally agreed that public libraries are in a good position to practice Knowledge Management. During the first analytical round the need for action was identified primarily in the following two fields:

- **Fluctuation and creative chaos**
change of duties, responsibilities and employees and the (deliberate) disturbance of routines
- **Redundancy**
Information, which is not necessary for the immediate transaction, or overlapping information, which is presented in different contexts and in different ways.

However, in the 2nd Delphi-round the result of building a System Grid by evaluating a Cross-Impact-Matrix suggests that public libraries should focus intensively on

- **Internal Variety**
High degree of flexibility and equal access to information and information systems and
- **Autonomy**
self-sufficient and independent employees and teams

3. In the future, what new and innovative measures will enable you to focus on the success factor of '**Internal Variety**' - as ranked by the experts within Trend-projection 2 - in your library better?

Please outline up to three important in your opinion measures for the coming five years (until 2015):

(1) _____

(2) _____

(3) _____

4. In the future, what new and innovative measures will enable you to focus on the success factor of '**Autonomy**' - as ranked by the experts within Trend-projection 2 - in your library better?

Please outline up to three important in your opinion measures for the coming five years (until 2015):

(1) _____

(2) _____

(3) _____

Trend-projection 3

Innovations to facilitate sustainable Internal Knowledge Management into the future

Generally, the experts state that responsible and self-reliant employees who will excel on a permanent basis are a key asset within Internal Knowledge Management of Public Libraries.

The balance between an accredited professional qualification and the ongoing self driven learning process of the individual are pre-requisite for the ability of public libraries to successfully and effectively operate in the present and more particularly in the future 'knowledge driven society'.

The internal management of knowledge, ignorance and ambiguity must be subject to a continuous process of improvement and development. Thus, libraries and their staff will be in a position to pass on their newly gained competences in the sense of External Knowledge Management.

As far as Public Libraries are concerned Internal Knowledge Management primarily relies and will continue to rely on the Personalisation Strategy determined by the exchange of personal knowledge and the qualifications of individual employees.

However, in the opinion of the experts, internal face-to-face communication will never become obsolete. Instead, the use of new technologies will promote greater flexibility and lift restrictions determined by location (i.e. PC supported video conferences, chats etc...), creating fresh opportunities of personal interaction and exchange within the working environment. Therefore, Social Software as well as other instruments of web X.O are mainly applied and used internally.

The codification of knowledge plays a key support role in Internal Knowledge Management. As such, technologically supported forms of communication will become more important and increasingly necessary to keep up with general technological developments in External Knowledge Management that are relevant to customer oriented services.

5. In the future, what new and innovative ideas or services will enable you to focus on your tasks within the framework of Internal Knowledge Management - as defined by the experts within Trend-projection 3 - in your library better?
Please outline up to three important in your opinion measures for the coming five years (until 2015):

- (1) _____

- (2) _____

- (3) _____

Trend-projection 4

Innovations to facilitate sustainable External Knowledge Management into the future

External Knowledge Management – the Management of individual and collective knowledge – can be offered by Public Libraries as an external service.

To engage societal participation most Public Libraries see it as their duty to offer new technologies and to offer training in their use accordingly. In this case experts offer a wide range of training courses ranging from supervised classroom management, and library and OPAC introductions to the internet, exhibitions of media and events for genealogy. Some of the experts also define their function as 'Knowledge Manager' as providing the general range of library resources and services, reference services as well as the general existence of public libraries.

The financial, technical and staff resources of Public Libraries are limited, and the knowledge of staff members is restricted. Therefore, in future provisions of External Knowledge Management are increasingly effected in co-operation with other institutions.

The public library is seen as a partner for the Individual Knowledge Management of its patrons, and as a provider of the framework for the transfer and exchange of knowledge.

The 'customer as (co-)producer of information and knowledge' remains a futuristic vision. There is a need for action in the sections web X.0 and External Knowledge Management with the development of offers and alternatives being kept in focus. According to experts, projects that point towards Catalogue Enrichment from reviews and evaluations are an obvious approach. However, quality and benefit of such elements are received critically. In many cases there are major financial and technical obstacles due to the restricted autonomy of libraries in these fields. Advanced approaches such as the development of 'municipal knowledge gateways' that also integrate elements such as oral history for example are thus far an exception.

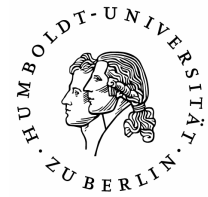
6. In the future, what new and innovative ideas or services will enable you to focus on your tasks within the framework of External Knowledge Management - as defined by the experts within Trend-projection 4 - in your library better?
Please outline up to three important in your opinion measures for the coming five years (until 2015):

(1) _____

(2) _____

(3) _____

Thank you very much for your participation!



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

With kind support of
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potential functions of Knowledge
Management in Public Libraries
A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and
German large-city-libraries

Third Delphi-Round
Appendix 1
Results of the
Second Delphi-round V_2 / V_4

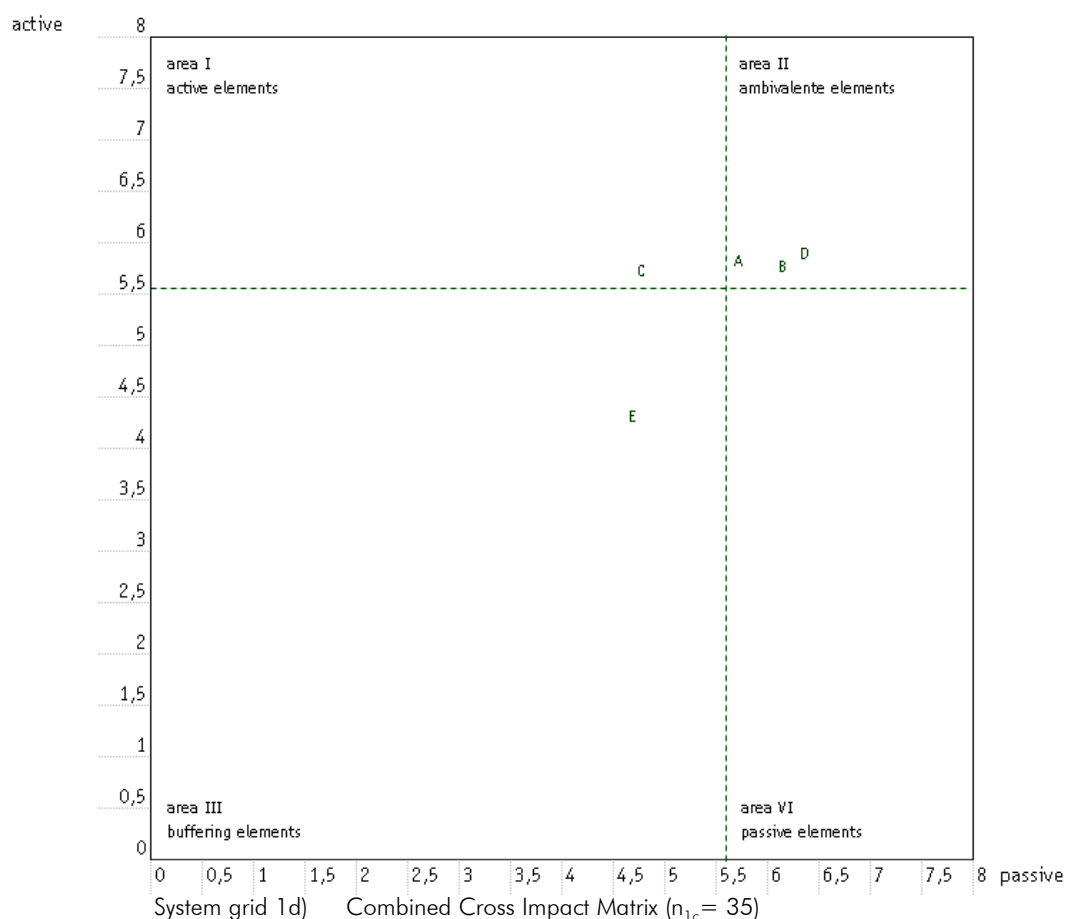
Tom Becker, M.A.
Seckenheimer Straße 76
D – 68165 Mannheim
tom@leihverkehr.de

Result Delphi 1

Good conditions for Knowledge Management are basically given. Libraries have strong **intentions** (Values, goals, mission and vision of your institution), operate relatively **autonomously** (self-sufficient and independent employees and teams) and are affected by a high **internal variety** (High degree of flexibility and equal access to information and information systems).

There is need for action in the sections "**Fluctuation and creative chaos**" (change of duties, responsibilities and employees as well as (deliberate) disturbance of routines) as well as in the acceptance of **redundancies** (Information, which is not necessary for the immediate transaction, or overlapping information, which is presented in different contexts and in different ways).

1. System Grid of the Cross Impact Matrix



Result Delphi 2

'Internal Variety' (Element C) is rated by the knowledge experts as the element with the highest influential function. Therefore, public libraries should instigate measures which have a positive influence on this particular success factor.

As an ambivalent element with a clear activity value **'Autonomy'** (Element A) fulfils a significant function relevant to Knowledge Management and as such requires ongoing development and careful nurturing.

Considerably less focus should be placed on the factors of **'Intention'** (Element B) and **'Fluctuation & creative Chaos'** (Element D). The system does not allow to prioritise between these two factors but coupled with the results from the first Delphi-round a well established element of 'Intention' should not be purposely neglected. By the same token, the element of 'Fluctuation & creative Chaos' should be appreciated, on the proviso that this can be achieved with relatively little effort and input.

According to the system-grid, **'Redundancy'** (Element E) has no relevant driving function.

Result Delphi 1

Knowledge Management in Public Libraries is applied in various forms. The term 'Knowledge Management' is already established and two British experts are even designated as 'Knowledge Manager'.

In contrast, the term 'Intellectual Capital' is less common and often has a negative connotation.

Conclusion

Your institution manages and creates local intersection to knowledge. Therefore, you and your library are local 'knowledge manager' with the goal to develop and expand the Intellectual Capital of individuals (staff members and citizens) as well as organisations (library, municipality, and other organisation units as customers).

2. To which extent do you agree with this conclusion?

	UK	BRD	all
strong/ very strong	18	19	37
weak / very weak	0	4	4
no comment	0	0	0
all	18	23	41

Result Delphi 2

As local and communal knowledge managers respectively, libraries and librarians shape and manage the local intellectual transfer aimed at developing and improving the Intellectual Capital of the individual (co-workers and members of the public) as well as organisations (their own library, municipality, and other organisation units as customers).

Result Delphi 1

Knowledge and the influence of knowledge on professional and private environment are constantly growing. Information Literacy and Individual Knowledge Management are fundamentally intertwined and essential tools.

A growing complexity as well as an explosive increase in information and information components demands an independent handling with knowledge, ignorance and ambiguity.

Good information competences and a well-developed Individual Knowledge Management are the requirements for the (successful) examination with ones own 'body of knowledge', the evaluation of quality as well as the reduction of quantity of (assumed) knowledge to qualitative knowledge components.

Conclusion

Within their External Knowledge Management it is the duty of your institution to convey tools and competences that support the development of information competences and Individual Knowledge Management of particular customers.

3. To which extent do you agree with this conclusion?

	UK	BRD	all
strong/ very strong	16	22	38
weak / very weak	2	1	3
no comment	0	0	0
all	18	23	41

Result Delphi 2

Within the framework of External Knowledge Management it is the remit of the public library to provide tools and impart competences to support and achieve the development of information competences and Individual Knowledge Management of its patrons.

Result Delphi 1

As far as Public Libraries are concerned Internal Knowledge Management primarily relies and will continue to rely on the Personalisation Strategy determined by the exchange of personal knowledge and the qualifications of individual employees.

The codifying of knowledge plays a key support role in Internal Knowledge Management. As such, technology supported forms of communication will become more important as it will be increasingly necessary to adjust to general technological developments in External Knowledge Management that are relevant to customer oriented services.

However, in the opinion of the experts, internal face-to-face communication will never become obsolete. Instead, the use of new technologies will promote greater flexibility and lift restrictions determined by location (i.e. PC supported video conferences, chats etc...), creating fresh opportunities of personal contact and exchange within the working environment.

Generally, the experts feel that this will favour the advancement of the responsible and self-reliant employee who will excel on a permanent basis.

Conclusion

The balance between the sound, extensive institutional qualifications of employees and the continuous self motivated learning process of the individual is the pre-requisite for your institution to successfully work and compete in the present and more particularly in a future 'knowledge oriented society'. Your internal management of knowledge, ignorance and ambiguity must be subject to a continuous process of improvement and development. Thus, you and your colleagues will be able to impart your competence in the management of external knowledge to your end consumers.

4. To which extent do you agree with this conclusion?

	UK	BRD	all
strong/ very strong	16	21	37
weak / very weak	2	2	4
no comment	0	0	0
all	18	23	41

Result Delphi 2

The balance between an accredited professional qualification and the ongoing self driven learning process of the individual are pre-requisites for the ability of public libraries to successfully and effectively operate in the current and more particularly in the future „knowledge driven community“.

If the internal handling of knowledge, ignorance and ambiguity is subjected to a continuous process of improvement, librarians will be in a position to pass on their newly gained competences to the end consumer in the sense of External Knowledge Management.

Result Delphi 1

External Knowledge Management - the Management of individual and collective knowledge – can be offered by Public Libraries as external service.

In this case experts offer a wide range of training courses in the first place – ranging from supervised classroom management, and library and OPAC introductions to introductions to the internet, exhibitions of media and events for genealogy.

Some of the experts also define their function as ‘Knowledge Manager’ in serving the general range of library resources and services, reference services and the general existence of public libraries as well.

In this process the public library is seen as a partner for the Individual Knowledge Management of its customers in the first place and only in selected areas as service provider.

A very important function is assigned to the library concerning Individual Knowledge Management of its customers. Due to the fact that in a sense no quality control is possible to understand if a visit to the library and the utilisation of it actually caused ‘the formation of new knowledge’ the function as successful service provider is – according to experts – hard to prove.

The financial, technical and staff resources of Public Libraries are limited, the know-how of staff members is restricted.

Public Libraries provide the space for knowledge transfer and knowledge exchange between customers as well as other providers like adult education centres, consumer counselling, policy makers etc. Furthermore, they attract external experts of knowledge for mediating the above mentioned competences within the framework of ‘Individual Knowledge Management’, ‘Information Literacy’ as well as for the mediation of factual knowledge.

Conclusion

In your institution future offers of External Knowledge Management result from increased cooperation’s with other institutions.

5. To which extent do you agree with this conclusion?

	UK	BRD	all
strong/ very strong	17	15	32
weak / very weak	0	8	8
no comment	0	0	0
all	17	23	40

Result Delphi 2

Despite the fact that a third of German Knowledge Experts (approx. 20% in total) disagree with this theory and it may therefore be concluded that some public libraries fail to include or actively invoke any elements of External Knowledge Management within their service portfolio, the following nevertheless applies to the majority (as supported by comments):

In future public libraries will increasingly establish provisions of External Knowledge Management in conjunction with other institutions.

Result Delphi 1

There is need for action in the sections web X.0 and External Knowledge Management. Leadoff approaches are so far executed on only few libraries, the development of offers and alternatives is kept in focus.

Currently it is being discussed in most of the 48 polled libraries if and in which way a 'customer as (co-)producer of information and knowledge' is integrated in public libraries' virtual platforms.

According to experts, projects that point towards Catalogue Enrichment about reviews and evaluations are an obvious approach. However, quality and benefit of such elements are seen critically. In many cases there are major financial and technical obstacles because of libraries' restricted autonomy in these fields.

It is agreed that customers should use the new (information) techniques in their Public Libraries and that the use of these techniques is to communicate with them. Advanced approaches like the development of 'municipal knowledge gateways' that also integrates elements like for example of oral history are an exception.

Conclusion

In your institution Social Software as well as other instruments of web X.0 are foremost used internally. The 'customer as (co-)producer of information and knowledge' is still a vision.

6. To which extent do you agree with this conclusion?

	UK	BRD	all
strong/ very strong	11	22	33
weak / very weak	6	0	6
no comment	1	1	2
all	18	23	41

Result Delphi 2

Despite the fact that a third of British Knowledge experts (approx. 15% in total) disagree with this theory and (as supported by comments) it may therefore be concluded that some British public libraries successfully interact with their clients virtually.

In most public libraries social software as well as other aspects of web media are primarily applied internally. To think of customers as (co)-producers of information and knowledge remains a somewhat futuristic vision.

Conclusion

In terms of warranting societal participation your institution feels obliged to offer new technologies and to communicate competences of utility accordingly.

7. To which extent do you agree with this conclusion?

	UK	BRD	all
strong/ very strong	13	22	35
weak / very weak	5	1	6
no comment	0	0	0
all	18	23	41

Results Delphi 2

Despite the fact that 15% of all knowledge experts (predominantly British respondents) disagree with this theory and (as supported by comments) it may therefore be concluded that some public libraries do not see this as part of their duty, the following nevertheless applies to the majority:

In the interest of public engagement, most public libraries feel that they have a duty to offer new technologies and to offer training in their use.

Result Delphi 1

Public Libraries are multi-functional in terms of Systemic Knowledge Management of the community and society as a whole.

Apart from facilitating democratic competence and promoting participation in communal and social life, Public Libraries act as a multiplying agent between community and state on the one hand and citizens on the other.

Public Libraries as a whole are centres of knowledge within the systems 'society' and 'community'. They have an official vocation to impart knowledge and as the most frequented communal centres of culture they have a duty of care to consider the diverse needs of their heterogenic stakeholders and target groups.

Lifelong Learning and integration – the public library as a guarantor of the public right to accountability and participation – are the most frequently quoted "buzzwords" in this context.

Conclusion

Your institution is the local point of fusion between knowledge and people. It supports lifelong individual learning by offering a comprehensive range of knowledge that is easily accessible and able to reach across generations.

Thus, your institution is a catalyst in the individual processes of the generation of knowledge.

8. To which extent do you agree with this conclusion?

	UK	BRD	all
strong/ very strong	18	22	40
weak / very weak	0	1	1
no comment	0	0	0
all	18	23	41

Result Delphi 2

Public libraries act as the local intersection between knowledge and people. They are the pillars of life long learning for individuals offering an easily accessible and generation bridging spectrum of knowledge. As a result individual public libraries serve as a catalyst in the individual processes of the generation of knowledge

Result Delphi 1

Public Libraries are not familiar with the methodical application of knowledge balances or their respective analysis to determine intellectual capital and as a result view these with great scepticism.

Methods to assess the knowledge of the community as a whole are considered even less relevant, as they are virtually unknown.

Whilst, as a rule, Public Libraries would be prepared to participate in either of such projects, they would rarely instigate them of their own accord.

Within the framework of knowledge balances, the total intellectual capital of a company or organisation is being assessed as a whole.

Supported by a software application¹, an 8-step process is used to produce a bespoke knowledge balance evaluation. Objectives, contributing factors and indicators are then determined in three individually scheduled workshops to result in a kind of SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) analysis with the ultimate aim of setting up specific strategies and action plans.

Conclusion

Using the example of this model a knowledge balance is produced for one of the participating central libraries as part of the dissertation.

9. Can you see your (Central)Library participating in such a knowledge balance project for your organisation in the Spring of 2009?

	UK	BRD	all
yes	1	8	9
no	15	10	25
no comment	2	5	7
all	18	23	41

Result Delphi 2

As an example as part of the dissertation itself the Central Library of Mannheim is performing an „Intellectual Capital Report - Made in Germany’².

Conclusion

Publications such as ‚Cities of the Future’, ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions’ and similar concepts, which balance and record the knowledge of communities, will initially be excluded and dealt with individually later as part of the actual dissertation.

10. Would you deem it appropriate for these concepts to be discussed in the thesis but not included in the Delphi Rounds?

	UK	BRD	all
yes	6	15	21
no	3	3	6
no comment	9	5	14
all	18	23	41

Result Delphi 2

As conformity cannot be guaranteed an overwhelming majority of knowledge experts favour the exclusion of publications such as ‚Cities of the Future’, ‚Ideopolis: Knowledge City-Regions’ and other similar concepts which chart the knowledge of communities and regions, whilst in the dissertation itself these concepts are being referred to.

¹ www.ak-wissenbilanz.org

² www.akwissenbilanz.org

General conclusion Delphi 1

The experts questioned have provided a variety of possible applications and points of relevance for External, Individual, Internal and Systemic Knowledge Management applicable to British and German Public Libraries in the present as well as the future. Profound national differences were not found in the first Delphi-round and the fact remains that Knowledge Management has a significant contribution to make in putting „Libraries on the Agenda“.

Knowledge Management and best practice examples are generally aimed at multiplying and improving the Intellectual Capital of clients as well as employees both internally and externally. Individual and personal as well as systematic and organised applications all play a key part in this process.

Also within Public Libraries Knowledge Management comprises of the conventional circular process of knowledge representation, application, communication and (re)generation.

However, whilst Knowledge Management in commercial companies is primarily aimed at internal applications, for Public Libraries the dimensions External, Internal and Systemic Knowledge Management are equally focused. Thereby, Personal Knowledge Management is part of the Internal (focus employee) as well as the External (focus client) Knowledge Management application.

Conclusion

The attached contributions by Anne Goulding: „Public Libraries in Great Britain“ and Konrad Umlauf: „The typical Public Library in Germany“ clarify the national differences in the individual frameworks of operation.

11. Due to this different conditions:
In your opinion, in which country – either the UK or Germany – can Knowledge Management be used in a more effective way?

	UK	BRD	all
more effectively in the UK	1	14	15
more effectively in Germany	0	1	1
no important differences	16	7	23
all	17	22	39

Conclusion

Quantifiable results and tables from the first Delphi-round draw the conclusion that despite basic national divergences related to this survey on “Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries” no significant differences could be found between British and German Public Libraries.

12. To which extent do you agree with this conclusion?

	UK	BRD	all
strong/ very strong	12	10	22
weak / very weak	2	7	9
no comment	3	6	9
all	17	23	40

Result Delphi 2

Relevant to the basic research subject of “Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries” the majority of knowledge experts do not identify any significant differences between German and British public libraries.

However, over half the German knowledge experts are of the opinion that in view of the incomparable conditions Knowledge Management can be applied more effectively in Britain.



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

With kind support of
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potential functions of Knowledge Management in Public Libraries

A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and German
large-city-libraries

Third Delphi-round

Appendix 2

Driving Factors of Knowledge Management

Results of the Cross-Impact-Matrix

Creating system grids

Driving Factors of Knowledge Management

According to Nonaka and Takeuchi¹ there are five specific factors which nurture corporate cultures in a way that optimises the exchange and management of knowledge within “learning organisations”:

- **Autonomy**
self-sufficient and independent employees and teams
- **Fluctuation and creative chaos**
change of duties, responsibilities and employees as well as (deliberate) disturbance of routines
- **Intention**
values, goals, mission and vision of your institution
- **Internal variety**
high degree of flexibility and equal access to information and information systems
- **Redundancy**
information, which is not necessary for the immediate transaction, or overlapping information, which is presented in different contexts and in different ways.

Initial Question / Research Interest Delphi 1

How do these factors describe your institution on the following scale?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
very strong	strong	weak	very weak	no comment

Result Delphi 1:

Good conditions for knowledge management are basically given. Libraries have strong intentions, operate relatively autonomously and are affected by a high internal variety.

There is need for action in the sections “Fluctuation and creative chaos” as well as in the acceptance of redundancies.

Initial Question / Research Interest Delphi 2

What is the relation between these factors (Autonomy, Intention, Internal Variety, Fluctuation & creative Chaos, Redundancy) and to which would you attribute an active driving function relevant to libraries?

Objective

What value do the probationers place on the individual elements and which specific factor(s) should/must public libraries focus on?

Method

Vernetzungsmatrix und Systemgrid u.a. nach Vester, Friedrich: Die Kunst, vernetzt zu denken. DVA 1999, S. 196ff und Reibnitz, Ute von: Szenarien – Optionen für die Zukunft. McGraw-Hill 1987, S. 38ff

Respondents

British Knowledge Experts: 13 out of 24, i.e. 6 participants did not reply. Five out of the remaining 18 did not complete the matrix.

German Knowledge Experts: 23 out of 24 participants replied, but only 22 rated the factor of redundancy

¹ Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka: The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press 1995

1. Result: Cross-Impact-Matrix

1a) British Cross Impact Matrix

Values were calculated in line with the number of probationers ($n_{1a} = 13$):

Impact of ↓ on →	Autonomy	Fluctuation & creative chaos	Intention	Internal variety	Redundancy	active- sum	
Autonomy	X	1,71	1,50	1,79	1,00	6,00	A
Fluctuation & creative chaos	1,71	X	1,43	1,93	1,21	6,29	B
Intention	1,71	1,71	X	1,64	1,21	6,29	C
Internal variety	1,79	1,93	1,50	X	0,93	6,14	D
Redundancy	1,21	1,29	1,29	0,86	X	4,64	E
passive-sum	6,43	6,64	5,71	6,21	4,36	5,87	
	A	B	C	D	E	5,87	

1b) German Cross Impact Matrix

Values were calculated in line with the number of probationers ($n_{1b} = 23$):

Impact of ↓ on →	Autonomy	Fluctuation & creative chaos	Intention	Internal variety	Redundancy	active- sum	
Autonomy	X	1,61	1,39	1,65	1,09	5,74	A
Fluctuation & creative chaos	1,39	X	1,00	1,61	1,50	5,50	B
Intention	1,61	1,26	X	1,65	0,86	5,39	C
Internal variety	1,39	1,74	1,22	X	1,45	5,80	D
Redundancy	0,86	1,27	0,59	1,45	X	4,18	E
passive-sum	5,25	5,88	4,20	6,37	4,91	5,32	
	A	B	C	D	E	5,32	

1c) Combined Cross Impact Matrix

Values were calculated at 1:1 in line with the national results ($n_{1a} + n_{1a} / 2$):

Impact of ↓ on →	Autonomy	Fluctuation & creative chaos	Intention	Internal variety	Redundancy	active- sum	
Autonomy	X	1,66	1,45	1,72	1,05	5,87	A
Fluctuation & creative chaos	1,55	X	1,21	1,77	1,36	5,89	B
Intention	1,66	1,49	X	1,65	1,04	5,84	C
Internal variety	1,59	1,83	1,36	X	1,19	5,97	D
Redundancy	1,04	1,28	0,94	1,16	X	4,41	E
passive-sum	5,84	6,26	4,96	6,29	4,63		5,60
	A	B	C	D	E	5,60	

1d) Combined Cross Impact Matrix

Values were calculated in line with the number of probationers ($n_{1c} = 35$):

Impact of ↓ on →	Autonomy	Fluctuation & creative chaos	Intention	Internal variety	Redundancy	active- sum	
Autonomy	X	1,65	1,43	1,70	1,06	5,84	A
Fluctuation & creative chaos	1,51	X	1,16	1,73	1,39	5,79	B
Intention	1,65	1,43	X	1,65	1,00	5,73	C
Internal variety	1,54	1,81	1,32	X	1,25	5,93	D
Redundancy	1,00	1,28	0,86	1,22	X	4,36	E
passive-sum	5,70	6,17	4,78	6,30	4,69		5,53
	A	B	C	D	E	5,53	

2. Result: System grids

For the purpose of evaluation the following criteria are applied in categorising the individual elements into a system grid as follows:

- The delimitation of the active and passive axes is derived from the number of elements $(x - 1) \times 2$, which is used to calculate the highest common impact value, in our case $(5 - 1) \times 2 = 8$
- The intersection of the active axle is determined by adding the active sum of all elements and divide this by the number of elements. As this result must equal the total passive sum of all elements and its division by the number of elements, the calculated value also represents the intersection of the passive axis. In our case these values are:
 - 1a) British Cross Impact Matrix ($n_{1a} = 13$): **5.87**
 - 1b) German Cross Impact Matrix ($n_{1b} = 23$): **5.32**
 - 1c) Combined Cross Impact Matrix (Calculated at 1:1 of the reported national results): **5.60**
 - 1d) Combined Cross Impact Matrix (Calculated at $n_{1c} = 35$): **5.53**
- Straight lines are drawn from the intersections to establish four individual fields (see below).
- Individual elements are then positioned in the system grid in line with their calculated active and passive values revealing the characteristics of each element (see capitals within the table).

Four individual areas are established within the system grid:

Area I	Area II
Area III	Area IV

Area I Active Elements

Elements positioned in this field are characterised by their high activity and proportionately low passivity values.

Consequence: Such elements have a relatively high impact on other elements/factors within the system but are not significantly influenced by them.

Area II Ambivalent Elements

Elements positioned in this field are characterised by their equally high activity and passivity values.

Consequence: Such elements have as much impact on the system as they are influenced by it.

Field III Buffering Elements

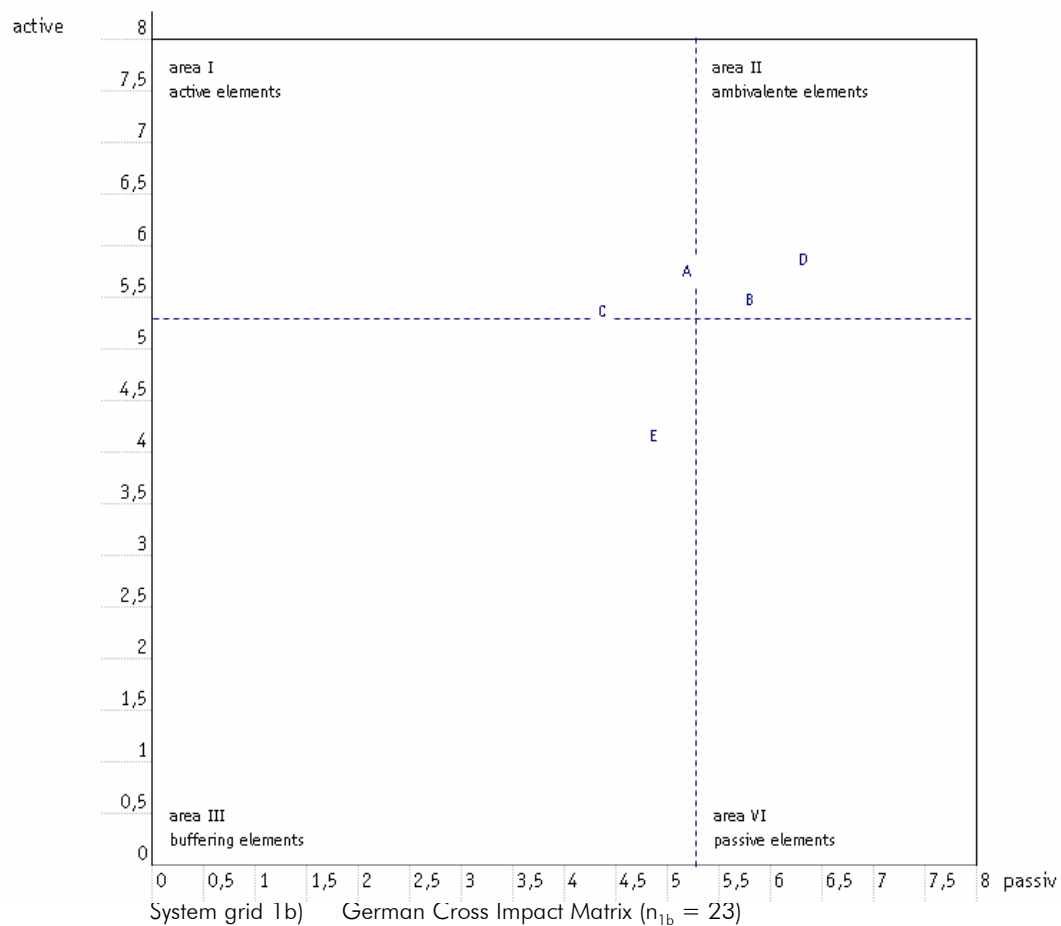
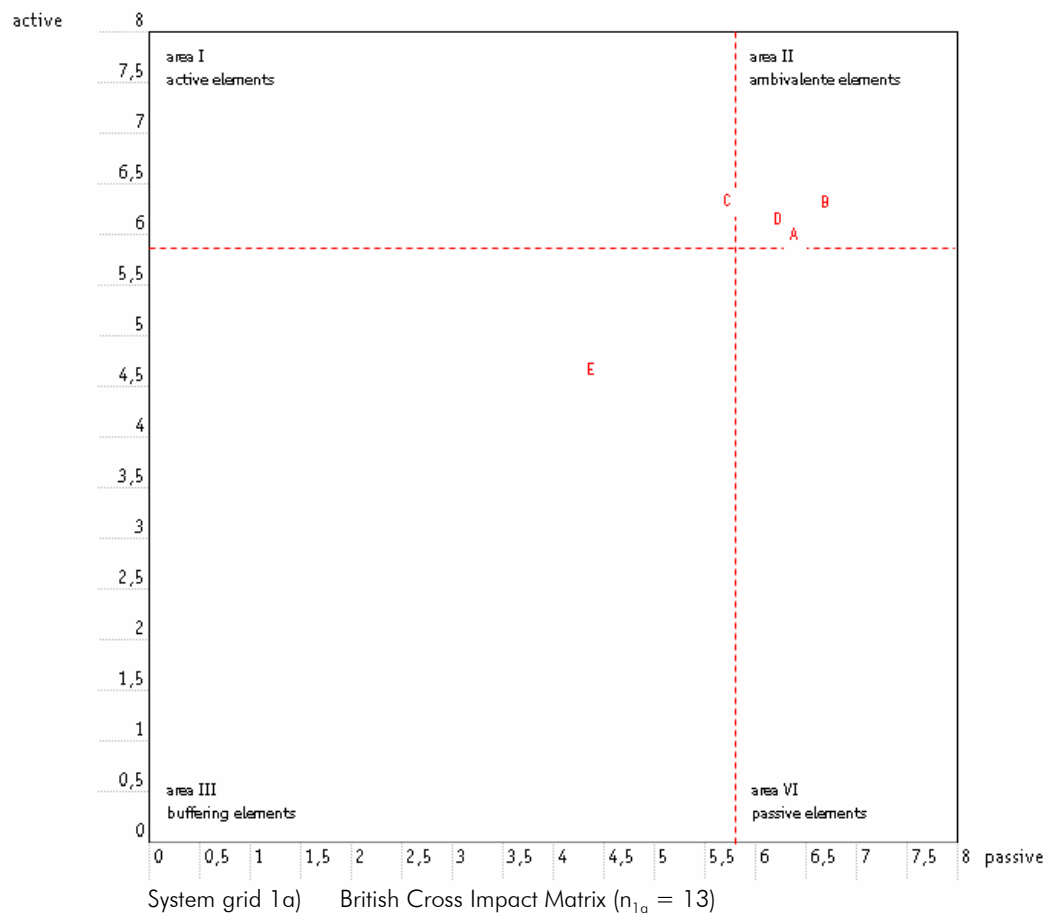
Elements positioned in this field are characterised by their relatively low activity and passivity values.

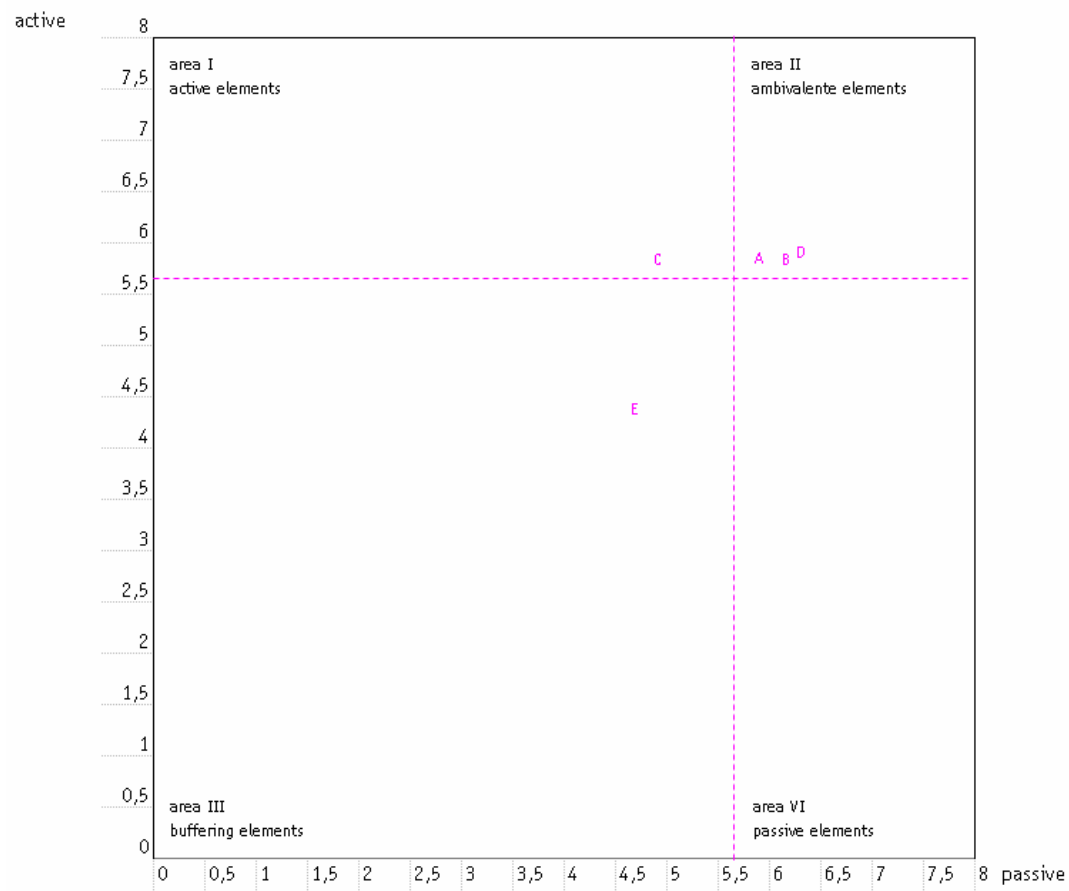
Consequence: Such elements have as little impact on the system as they are influenced by it.

Area IV Passive Elements

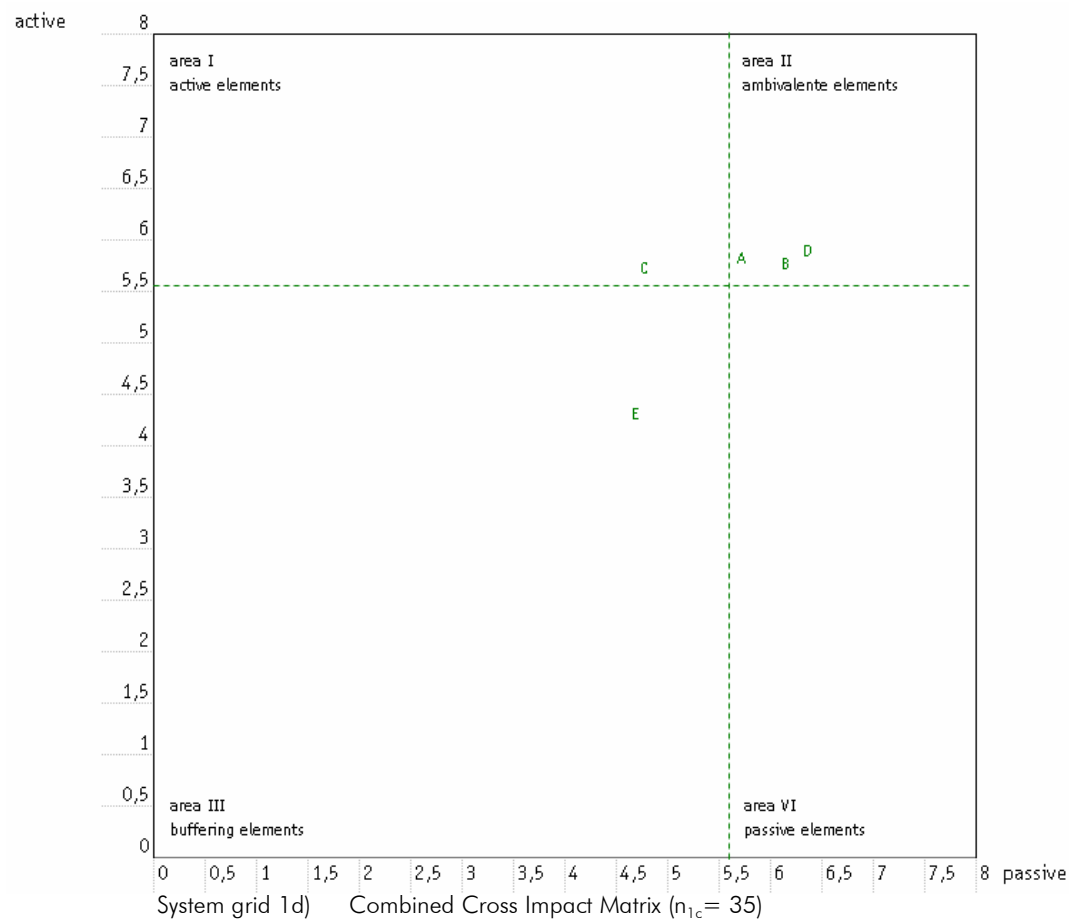
Elements positioned in this field are characterised by their relatively high passivity and proportionately low activity.

Consequence: Such elements are significantly impacted on by the system and other factors, but have very little influence on the system themselves.





System grid 1c) **Combined Cross Impact Matrix**
(calculated 1:1 in line with the national results ($n_{1a} + n_{1a} / 2$))



System grid 1d) **Combined Cross Impact Matrix** ($n_{1c}= 35$)

Elements in our case study can therefore be ranked as follows:
(British, German, Combined [1c], Combined [1d])

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Area I
active elements

Autonomy (A)

Internal Variety (C)
Internal Variety (C)
Internal Variety (C)
Internal Variety (C) | <ul style="list-style-type: none">▪ Area II
ambivalent elements

Autonomy (A)
Autonomy (A)
Autonomy (A)

Intention (B)
Intention (B)
Intention (B)
Intention (B)

Fluctuation & creative Chaos (D)
Fluctuation & creative Chaos (D)
Fluctuation & creative Chaos (D)
Fluctuation & creative Chaos (D) |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Area III
buffering elements

Redundancy (E)
Redundancy (E)
Redundancy (E)
Redundancy (E) | <ul style="list-style-type: none">▪ Area IV
passive elements

- |

The System Dynamics are based on the following first rule:

The lever is set where the highest level of reinforcement can be achieved. As a rule these are active elements, but in some cases can include ambivalent elements with clear active values.

Rule two of the System Dynamics applies as follows:

Where possible direct influence on passive and buffer elements must be avoided, as these have a relatively minor impact on the system.

Ergo:²

The initial question / knowledge interest (what is the relation between these elements – Autonomy, Intention, Internal Variety, Fluctuation and creative Chaos, Redundancy) and which factors can be attributed as driving functions relevant to libraries? - can be answered as follows:

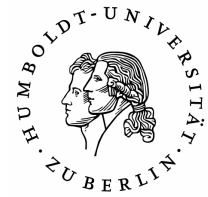
‘Internal Variety’ (Element C) is rated by the knowledge experts as the element with the highest influential function. Therefore, public libraries should instigate measures which have a positive influence on this particular success factor.

As an ambivalent element with a clear activity value **‘Autonomy’** (Element A) fulfils a significant function relevant to knowledge management and as such requires ongoing development and careful nurturing.

Considerably less focus should be placed on the factors of **‘Intention’** (Element B) and **‘Fluctuation & creative Chaos’** (Element D). The system does not allow to prioritise between these two factors but coupled with the results from the first Delphi-round a well established element of ‘Intention’ should not be purposely neglected. By the same token, the element of ‘Fluctuation & creative Chaos’ should be appreciated, on the proviso that this can be achieved with relatively little effort and input.

According to the system grid, **‘Redundancy’** (Element E) has no relevant driving function.

² No significant differences between model 1c and model 1d can be shown. Hence, due to methodical reasons I will only refer to model 1d for the purpose of this survey.



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

With kind support of
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potential functions of Knowledge
Management in Public Libraries
A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and
German large-city-libraries

Third Delphi-round
Appendix 3
Glossary

Tom Becker, M.A.
Seckenheimer Straße 76
D - 68165 Mannheim
tom@leihverkehr.de

The definitions are in alphabetical order.

Analysing INTELLECTUAL CAPITAL.

[dt.: Analyse von Intellektuellem Kapital]

Companies, municipalities and regions more and more establish this method in order to describe, measure and extend their INTELLECTUAL CAPITAL.

Therefore, this analytical instrument divides INTELLECTUAL CAPITAL into

- **Human Capital** as generic clause for competences, (cap)abilities and motivations of individuals,
 - **Structural Capital** as generic clause for available and inserted strategies and structures, that enables (successful) participation,
 - **Relational Capital** as generic clause for the social network of external contacts, as well as the internal interaction and interconnectedness.
-

EXTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT.

[engl.: Externes Wissensmanagement]

EXTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT includes measures of Public Libraries, which support the development and expansion of Intellectual Capital. Here the decisive criterion is that through this process **new** knowledge has been created.

The main question is whether it is at all possible to offer management of personal and collective knowledge resources.

Information Literacy.

[dt.: Informationskompetenz]

INFORMATION LITERACY combines

- strategic skills such as analysis of information requirements, locating and selecting appropriate resources, settlement of the request, and
 - evaluation-competences regarding relevance and quality of gained solutions as well as of varieties of solutions.
-

INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT: PERSONALISATION vs. CODIFICATION.

[dt.: Internes Wissensmanagement. Personalisierung vs. Kodifizierung.]

INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT promotes the development and the expansion of Intellectual Capital among your employees or within your institution. INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT is an in-house steering tool to manage the factors 'human', 'organisation' and 'technology'.

Two different approaches most notably affect the discussion about Internal Knowledge Management: The **PERSONALISATION-STRATEGY** assists and challenges the employees through a sophisticated meeting culture and a wide range of training measures. The **CODIFICATION-STRATEGY** attaches great importance to an up-to-date information infrastructure with first-class (as regards both quality and quantity) technological working tools.

KNOWLEDGE.

[dt.: Wissen.]

The production factors land, labour and capital have been supplemented with the factors information and KNOWLEDGE.

KNOWLEDGE is an essential condition to identify options for action, to reach decisions and – finally yet importantly – to act. Thus, KNOWLEDGE is the key to personal, professional and organisational success.

KNOWLEDGE is always subjective and belongs to a specific person or organisation (personal or collective knowledge).

In Short: The greater the KNOWLEDGE of humans, organisations or the society, the more independently and autonomously goals can be designed, modified, pursued and reached.

KNOWLEDGE MANAGEMENT and INTELLECTUAL CAPITAL.

[dt.: Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital.]

KNOWLEDGE MANAGEMENT promotes activities and processes of knowledge exchange and knowledge identification, aiming for a better creation and a more effective use of personal and collective knowledge resources.

KNOWLEDGE MANAGEMENT is successful, when the INTELLECTUAL CAPITAL of the acting subject (human or organisation) has actually been enriched with new knowledge.

In short: KNOWLEDGE MANAGEMENT is an ongoing cross-section-task, aiming for the development and expansion of INTELLECTUAL CAPITAL of individuals or of organisations.

KNOWLEDGE WORK and PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT.

[dt.: Wissensarbeit und Individuelles Wissensmanagement.]

KNOWLEDGE WORK means complex problem solving that is characterised by cognitive processes, which are difficult to determine. These processes include analysing, organising, structuring, coordinating, developing and communicating.

KNOWLEDGE WORK requires

- **Knowledge workers** who possess special knowledge, that ensures a significant degree of autonomy in their professional and private spheres,
- **Knowledge experts** who structure and organise knowledge work, possess the adequate meta-knowledge and, if applicable, supervise knowledge workers.

PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT describes how an individual deals with knowledge, ignorance and ambiguity.

In short: PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT requires engaging with one's own level of knowledge as well as lifelong learning. Inevitably, this is becoming increasingly complex.

SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT.

[dt.: Systemisches Wissensmanagement]

Systems consist of an amount of elements (organisational units or humans). Therefore, they involve a complexity, which can no longer be described through the individual components and their characteristics.

SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT connects knowledge from humans and knowledge from organisations. It analyses the role, duties and goals of the individual components in a systemic view.

In this survey, SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT concentrates

- on the rules, structures, and goals of the system municipality in its function as stakeholder and principal of each individual Public Library
- on the role of Public Libraries as an entity within the system society.
- on the end-user of the Public Library, the citizen, as sovereign and customer.

In short: SYSTEMIC KNOWLEDGE MANAGEMENT such analyses interdependences in the systemic interaction from society, municipality, public library and citizens.

Anhang 11

Vierte Befragungsrunde (dt.)

Abschluss-Szenario & Expertenfeedback | am Bsp. der Stadtbibliothek
Moers



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Mit freundlicher Unterstützung von
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potentielle Funktionen von Wissens- management in Öffentlichen Bibliotheken

Eine szenarienbasierte Delphi-Studie mit
Wissensexperten aus britischen und deutschen
Großstadtbibliotheken

Vierte Delphi-Runde Abschluss-Szenario & Expertenfeedback

Frau Gabriele Esser,
Direktorin der Stadtbibliothek Moers

Tom Becker, M.A.
Hardefuststr. 13
D - 50677 Köln
tom.becker@leihverkehr.de

Köln, November 2011

Sehr geehrte Frau Esser,

nach einem erneuten berufsbedingten Ortswechsel (seit März 2011 lehre ich an der Fachhochschule Köln am Institut für Informations- und Kommunikationswissenschaften) erhalten Sie das abschließende Szenario zu der Studie über ‚Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘, an der Sie seit März 2008 dankenswerter Weise mitgewirkt haben.

Die Beschäftigung mit dem Abschluss-Szenario wird voraussichtlich 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Ich wäre Ihnen sehr verbunden, wenn Sie sich diese Zeit nehmen würden und bereit wären, mir ein die Studie aus Ihrer Sicht beendendes Fazit zukommen zu lassen. Bitte teilen Sie mir mit, welche Rolle Sie Wissensmanagement einerseits im Kontext des Abschluss-Szenarios, andererseits im Kontext Ihrer Institution zukünftig zuweisen werden:

Mit dieser die Studie abschließenden Aussage würde ich Sie gerne als Expertin namentlich zitieren.

Abschluss-Szenario

Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken 2015/2020

WISSENSMANAGEMENT findet in den untersuchten Zentralbibliotheken großstädtischer Öffentlicher Bibliothekssysteme bereits gegenwärtig in vielfältiger Form statt. Unter WISSENSMANAGEMENT lassen sich dabei sowohl übergeordnete Strategien, Konzepte und Geschäftsmodelle fassen, aber auch konkrete Prozesse, Instrumente und Aktivitäten auf der operativen Ebene. Einige Bibliotheken streben an, WISSENSMANAGEMENT in einem ganzheitlich-konzeptionellen Ansatz zu implementieren, andere verstetigen bereits vorhandene Konzepte, dritte konzentrieren sich darauf, WISSENSMANAGEMENT anhand konkreter Prozesse, Instrumente und Aktivitäten auf operativer Ebene auszubauen.

WISSENSMANAGEMENT muss zukünftig, und hier sind sich die Experten einig, wesentlich stärker als gegenwärtig auf die auszubauende Befähigung des agierenden Subjekts (Mensch oder Organisation) im eigenständigen Umgang mit Wissen, Nicht-Wissen und Ungewissheiten gegenüber einer zunehmende komplexer werdenden Umwelt sowie einer sich stetig verändernden und explosiv ansteigenden Menge an Informationen, Informationstechniken und Informationsbausteinen zielen.

Als IMPULSGEBENDE WISSENSMANAGER gestalten Öffentliche Bibliotheken zukünftig maßgeblich den lokalen Übergang zu Wissen, als kommunale Wissensmanager erfüllen sie eine Vielzahl von Schlüsselfunktionen im (systemischen) Wissensmanagement der Kommune und der Gesellschaft: Neben der Vermittlung von Demokratiekompetenz und der Ermöglichung von Teilhabe am kommunalen, kulturellen und gesellschaftlichen Leben fungieren Öffentliche Bibliotheken als Multiplikatoren zwischen Kommune und Staat auf der einen und dem einzelnen Bürger auf der anderen Seite. Öffentliche Bibliotheken agieren so als lokale Schnittstelle zwischen Wissen und Mensch. Sie sind Stützpunkte im Lebenslangen Lernen des Einzelnen mit einer Vielzahl niedrigschwellig zugänglicher, zielgruppenspezifisch sowie generationenübergreifend ausgerichteter Wissensangebote. Dabei verfolgen Öffentliche Bibliotheken das Ziel, das Intellektuelle Kapital von Einzelnen (Mitarbeiter und Bürger) und von Organisationen (eigene Bibliothek, Kommune, sonstige Organisationseinheiten als Kunden) zu entwickeln und auszubauen.

EXTERNES WISSENSMANAGEMENT – das Management von individuellem und kollektivem Wissen – wird gegenwärtig aber auch in Zukunft von Öffentlichen Bibliotheken als Dienstleistung zumeist in Kooperation mit anderen Institutionen angeboten. Die Öffentliche Bibliothek wird in erster Linie als Partner im INDIVIDUELLEN WISSENSMANAGEMENT ihrer Kunden gesehen und stellt physische, zunehmend aber auch virtuelle Umgebungen zur Wissensvermittlung, zum Wissenstransfer und zur Wissensgenerierung zur Verfügung.

Aufgabe der Öffentlichen Bibliothek ist es, in diesem Kontext Werkzeuge und Kompetenzen zu vermitteln, die den Ausbau von INFORMATIONSKOMPETENZ und INDIVIDUELLEM WISSENSMANAGEMENT des einzelnen Kunden unterstützen und diesen als (CO-)PRODUZENT VON INFORMATIONEN UND WISSEN gewinnen. Im Zusammenhang mit entsprechenden kundenbezogenen Dienstleistungen des EXTERNEN WISSENSMANAGEMENTS wird die technikgestützte Kommunikation zukünftig mehr an Bedeutung gewinnen.

Im INTERNEN WISSENSMANAGEMENT stellt die Kodifizierung von Wissen, auch und gerade vor dem Hintergrund von Social Software bzw. Instrumenten des Web X.0, ein vor allem unterstützendes Instrument dar. INTERNES WISSENSMANAGEMENT stützt sich in Öffentlichen Bibliotheken auch zukünftig primär auf persönlichen Wissensaustausch und stetige Qualifikation, im Idealfall durch den eigenverantwortlichen, sich permanent weiterbildenden Mitarbeiter. Diesem gilt es, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen: Einerseits durch eine von ‚INTERNER VIELFALT‘ und ‚AUTONOMIE‘ geprägten Unternehmenskultur, andererseits durch konkrete, an lokale Gegebenheiten und individuelle Arbeitsgebiete angepasste Qualifizierungskonzepte.

Eine Möglichkeit, diesen opaken strategischen Herausforderungen an die ‚Wissensorganisation Öffentliche Bibliothek‘ adäquate Maßnahmen entgegen zu setzen, liegt in der WISSENSBILANZ – MADE IN GERMANY, mit der erstmals im Kontext dieser Studie die immateriellen Besitzstände einer Öffentlichen Bibliothek erfolgreich am Beispiel der Zentralbibliothek Mannheim analysiert und Handlungsvorschläge erarbeitet wurden.

Festzuhalten bleibt, dass WISSENSMANAGEMENT sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland zukünftig als andauernde Querschnittsaufgabe jeder Öffentlichen Bibliothek angesehen werden kann – mit unterschiedlicher Intensität, unter heterogenen Rahmenbedingungen, aber immer mit vielversprechendem Erfolg.

Nach Erhalt Ihres abschließenden Feedbacks würde es mich freuen, Ihnen zeitnah

- die zusammengefassten Ergebnissen aller Delphi-Runden,
- die zweisprachige Broschüre zu dem Einsatz der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘, die ich für die Stadtbibliothek Mannheim erstellt habe, und
- ein persönliches ‚Dankeschön‘

postalisch zukommen lassen zu können. Derweil finden Sie die Ergebnisse der letzten Delphi-Runde von November 2010 als Mindmaps online unter www.leihverkehr.de/phd.

Ihr Feedback können Sie mir folgendermaßen übermitteln:

per E-Mail: tom.becker@leihverkehr.de

per Fax: 0049/221 33 18 583

postalisch: Tom Becker, Hardefuststr. 13, 50677 Köln, Germany

Mit abermals herzlichem Dank und freundlichen Grüßen verbleibt

Tom Becker, M.A.

Anhang 12

Vierte Befragungsrunde (engl.)

Abschluss-Szenario & Expertenfeedback | am Bsp. der Stadtbibliothek
Westminster

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT I
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



Prof. Dr. Claudia Lux
Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt Universität zu Berlin
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft

With kind support of
Prof. Dr. Louise Cooke
Loughborough University
Department of Information Science



Potential functions of Knowledge
Management in Public Libraries
A scenario-based Delphi-survey with
knowledge experts from British and
German large-city-libraries

Fourth Delphi-Round
Final Scenario & Expert Feedback

Mr. David Ruse
Director of Libraries
Westminster Public Libraries

Tom Becker, M.A.
Hardefuststr. 13
D - 50677 Köln
tom.becker@leihverkehr.de

Cologne, November 2011

Dear David,

Following yet another job relocation, (since March 2011 I have been lecturing at the Institute for Information and Communication Science at the University of Applied Science in Cologne) please find enclosed the final scenario of the „Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries“ survey, which you have been good enough to participate in since March 2008.

Completion of the final scenario will take approximately 10 minutes. I should be extremely grateful for your time and input in letting me have a final statement relevant to the study from your point of view. **In the light of the final scenario, please let me know how important you anticipate the role that Knowledge Management will play in the future of your library in context of the following final scenario:**

This final statement is going to be quoted in my PhD.

Final Scenario Potential Functions of Knowledge Management in Public Libraries 2015/2020

KNOWLEDGE MANAGEMENT already finds some degree and variety of application in all central libraries examined as part of this study, whereby KNOWLEDGE MANAGEMENT covers overall strategies, concepts and business models, as well as concrete processes, working practices and activities at operational level. Whilst some libraries strive at implementing KNOWLEDGE MANAGEMENT as a complete concept, others adapt already existing processes or focus on the operational application of KNOWLEDGE MANAGEMENT as an extension of practical working processes and activities.

The experts participating in this survey agree that in future, KNOWLEDGE MANAGEMENT must play a more important role in the development of enabling the acting subject (whether this is a human resource or organisation) as an independent tool of handling knowledge, ignorance and ambiguities in an environment of ever increasing complexities that is positively exploding with advances in information, information technology and information building blocks.

As CATALYTIC KNOWLEDGE MANAGERS public libraries will in future have a major influence on actively imparting knowledge locally. In their role as public knowledge managers they will have to meet a variety of key functions relating to the (systemic) knowledge management within the community as well as society as a whole: besides providing democratic competence and facilitating participation in communal, cultural and social aspects of life, public libraries serve to multiply interaction between Community and State on the one hand and the individual citizen on the other. As such public libraries are at the cutting edge of knowledge and society as the pillars of individual lifelong learning offering variety in all aspects of knowledge. This includes knowledge that is accessible at low levels, specific to target groups as well as generation bridging. The aim to develop and extend the intellectual capital of the individual (library employees and citizens) and organisations (the library itself, communities and other organisations) is the key focus and main priority of the public library.

EXTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT – the management of individual as well as collective knowledge – currently is and will in future continue to be offered by public libraries as a service, albeit predominantly in co-operation with other institutions.

Public libraries are seen first and foremost as a partner in the INDIVIDUAL KNOWLEDGE MANAGEMENT of its clients, providing a physical but also an increasingly virtual environment to facilitate the acquisition and exchange of knowledge.

In this context public libraries strive to offer tools and competences to effectively enhance the development of INFORMATION LITERACY and INDIVIDUAL KNOWLEDGE MANAGEMENT supporting the individual client with the specific aim of securing them as a (CO-)PRODUCER OF BOTH INFORMATION AND KNOWLEDGE, whereby in future, together with client oriented services relevant to EXTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT, communication based on technology will become increasingly important.

As far as INTERNAL KNOWLEDGE MANAGEMENT is concerned, the codification of knowledge, particularly in the context of Social Software and instruments such as the X.O web, will remain a major supporting tool. INTERNAL KNOWLEDGE within public libraries is, and will continue to be, primarily reliant on the personal exchange of knowledge and the degree of qualification of the employee, who is ideally driven by self-motivated personal development. Therefore, on the one hand it is important to set appropriate parameters shaped by a culture of ‚INTERNAL VARIETY‘ and ‚AUTONOMY‘, and, on the other hand, adequate concepts for qualifications reflecting local situations and individual areas of work areas.

A unique opportunity to meet the above opaque strategic challenges on public libraries as Knowledge Organisations are presented with the INTELLECTUAL CAPITAL STATEMENT – MADE IN GERMANY - using the Mannheim Central Library as an example - as it is the first study successfully analysing the intellectual capital of a public library as well as offering appropriate measures useful for daily business.

It can therefore be concluded that in Great Britain as well as Germany, KNOWLEDGE MANAGEMENT will in future be regarded as an integral task across the public library – albeit in varying levels of intensity and within a heterogenic framework, but nevertheless with a high promise of future success.

On receipt of your final feedback, I shall look forward to sending you

- a summary of the results of all Delphi-Rounds
- a copy of the bi-lingual brochure for the application of the ‘Intellectual Capital Statement – Made in Germany’, which I applied at the Mannheim Centre Library
- a personal ‘Thank You’

via mail. In the meantime, you are welcome to access the results of the last Delphi-Round of November 2010 as a mind map by visiting www.leihverkehr.de/phd.

Please submit your feedback

by E-Mail: tom.becker@leihverkehr.de,
by Fax: 0049/221 33 18 583 or
by Post: Tom Becker, Hardefuststr. 13, 50677 Köln, Germany

I thank you in advance for your co-operation.

With Best Wishes and Kind Regards,

Tom Becker, M.A.

IX Online-Anhänge

Die Online-Anhänge sind separat auf dem edoc-Publikationsserver der HU zu Berlin veröffentlicht.

Online-Anhang 1	Mindmap zum Status Quo von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 9)
Online-Anhang 2	Mindmap über Angebote und Dienstleistungen des Externen Wissensmanagements in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 19)
Online-Anhang 3	Mindmap über Angebote und Dienstleistungen des Internen Wissensmanagements in Öffentlichen Bibliotheken (Runde 1 / Frage 22)
Online-Anhang 4	Mindmap zu Systemischem Wissensmanagement für Kommune und Gesellschaft (Runde 1 / Frage 25 und Frage 26)
Online-Anhang 5	Today's Best Practise Zusammenfassung der bisherigen Forschungsergebnisse für den 97. Bibliothekartag in Mannheim 2008
Online-Anhang 6	Auditierungsvorlage Wissensbilanz Zentralbibliothek Mannheim (dt.)
Online-Anhang 7	Broschüre Wissensbilanz der Zentralbibliothek Mannheim (dt.)
Online-Anhang 8	Broschüre Wissensbilanz der Zentralbibliothek Mannheim (engl.)
Online-Anhang 9	Mindmap zum Werkstattbericht Wissensmanagement in Bibliotheken (Runde 3 / Frage 1)
Online-Anhang 10	Mindmap zu Trendprojektion 1: Öffentliche Bibliotheken als impulsgebende Wissensmanager (Runde 3 / Frage 2)
Online-Anhang 11	Mindmap zu Trendprojektion 2: Interne Vielfalt und Autonomie Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement (Runde 3 / Frage 3 und 4)
Online-Anhang 12	Mindmap zu Trendprojektion 3: Innovationen für ein nachhaltiges Externes Wissensmanagement (Runde 3 / Frage 5)
Online-Anhang 13	Mindmap zu Trendprojektion 4: Innovationen für ein nachhaltiges Internes Wissensmanagement (Runde 3 / Frage 6)
Online-Anhang 14	„Wissensbilanz – Made in Germany“ am Beispiel der Zentralbibliothek Mannheim

X. Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig verfasst worden ist und andere als die angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt worden sind.

Köln, den 8. März 2014